



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Osaamisen johtaminen osana hotellin vastaan- oton perehdytystä

Hyrkäs, Hiski

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Osaamisen johtaminen osana hotellin vastaanoton perehdytystä

Hiski Hyrkäs
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Hiski Hyrkäs

Osaamisen johtaminen osana hotellin vastaanoton perehdytystä

Vuosi 2018

Sivumäärä 49

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimeksiantajalle perehdyttäjän opas hotellin vastaanottoon sekä vaikuttaa rakentavasti perehdytyksen toimintamalliin perehdytettävän yksilön kautta. Toimeksiantajana toimi Radisson Blu Plaza Helsinki hotelli. Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt perehdyttäjän opas selkeyttää perehdytystä vastaavan perehdytysprosessia ja siihen liittyviä toimintatapoja. Perehdyttäjä oppii tarkastelemaan perehdytysprosessia uudesta näkökulmasta ja perehdytettävän yksilön ymmärtäminen oppimisen johtamisen näkökulmasta johtaa kokonaisvaltaisesti onnistuneeseen lopputulokseen.

Teoreettisen viitekehyksen opinnäytetyölle muodostavat yksilön oppiminen, osaaminen ja sen johtaminen sekä perehdytysprosessi. Yksilön osaamista tarkastellaan sekä yrityksen että yksilön hyötynäkökulmista. Perehdytysprosessi määritellään sen vaiheiden ja työkalujen kautta. Tämän lisäksi käsitellään perehdytysprosessin käytännönläheisiä seikkoja, joita ovat oppimisen ja ohjauksen tyylit, perehdytystarpeiden tunnistaminen sekä osapuolten välinen kommunikointi. Uuden työntekijän sopeutumista uudessa työympäristössä tutkitaan myös, sillä opinnäytetyön tuotoksena syntynyt opas on suunnattu erityisesti uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Perehdyttäjän oppaan sisältö saatiin rakennettua erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Suurin osa kehityskohteita koskevasta aineistosta kerättiin kahden teemahaastattelun sekä yrityksessä tapahtuvan havainnoinnin avulla. Samalla selvitettiin hotellin vastaanoton perehdytysprosessin sen hetkinen tilanne. Nykytilanteen kartoituksessa hyödynnettiin blueprinting-prosessianalyysia sekä SWOT-analyysia.

Haastatteluja sekä havainnointia hyödyntäen saatiin määriteltyä useita kehityskohteita, jotka pohjustivat perehdyttäjän opasta. Oppaaseen kerättiin hyödyllisiä ohjeita uuden työntekijän perehdytykseen liittyen. Opas sisältää myös tietoa uuden työntekijän vastaanottamisesta työyhteisöön, hänen yksilöllisten perehdytystarpeidensa ymmärtämisestä sekä kommunikoinnista. Lisäksi osaamisesta ja sen seurannasta ohjeistetaan. Opas on tarkoitettu tiiviiksi ja helposti luettavaksi tietopakettiksi, jota jokainen vastaanotossa työskentelevä voi hyödyntää perehdyttäessään uutta työntekijää.

Asiasanat: osaamisen johtaminen, perehdyttäminen, perehdytysopas

Hiski Hyrkäs

Managing Learning as a Part of the Induction Process at a Hotel Reception

Year 2018

Pages

49

The objective of the thesis was to compose a mentor's manual for the commissioner and the hotel reception department. In addition, the objective was to constructively affect the operating model of the induction process through the composed individual. The commissioner of the thesis was the Radisson Blu Plaza Helsinki hotel. The mentor's manual clarifies the induction process and the different procedures related to it for the induction person in charge. The person in charge will learn to view the induction process from a new perspective and also understand the inducted individual from the learning management perspective. All of these elements together will result in an overall successful outcome.

The theoretical framework of the thesis covers individual learning, induction process, knowledge and management of the knowledge. The knowledge of an individual is examined through the beneficial perspectives of the company and the individual. The induction process is defined through its phases and tools. In addition, the practical matters of the induction process are listed. These consists of the style of learning and guidance, recognizing the demand of induction and communication between the parties. The new employee's adaptation to the new work environment is also examined since the manual is specially made for the induction of the new employees.

The content of the mentor's manual was accomplished with the help of different research methods. Most of the material on the development objectives was gathered from two theme interviews and observation. In addition, the current status of the induction process of the hotel reception was examined. The examination of the current status was implemented using the blueprint process analysis and SWOT analysis.

The utilization of the interviews and observation made it possible to define several development objectives, which each defined the final mentor's manual. Useful instructions regarding the conduction process of a new employee were collected in the manual. The manual also contains information about the welcoming process of a new employee, the understanding of the personal need of induction and the communication. The manual also helps to understand the meaning of knowledge and how to manage it. It is a compact and easy to read information package which can be used by anyone from the reception department while inducing a new employee.

Keywords: induction, induction manual, learning management

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Kohdeyritys Radisson Blu Plaza.....	6
3	Osaamisen johtaminen osana perehdytysprosessia.....	7
3.1	Osaamisen johtaminen.....	7
3.2	Yksilön osaaminen ja oppiminen	7
3.3	Perehdytys	9
3.3.1	Perehdytysprosessin vaiheet	10
3.3.2	Perehdyttämisen työkaluja.....	11
3.3.3	Perehdyttämisen ohjaustyylit	11
3.3.4	Oppimisen tyylejä	13
3.3.5	Perehdyttäjän rooli ja suhde perehdytettävään	14
3.3.6	Motivaation merkitys perehdytyksessä ja oppimisessa.....	15
3.3.7	Erilaiset perehdytystarpeet	15
3.4	Yksilön sopeutuminen työympäristöön.....	16
3.5	Esimiehen vuorovaikutus työntekijän kanssa	17
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	19
4.1	Työn aloitus ja nykytilan kartoitus	19
4.2	Haastattelujen suunnittelu, toteutus ja analysointi.....	20
4.3	Perehdytysprosessin havainnointi yrityksessä	22
4.4	Perehdytysprosessin SWOT-analyysi	23
4.5	Prosessianalyysi ja blueprinting perehdytyksestä.....	24
5	Valmiin perehdyttäjän oppaan sisältö ja johtopäätökset	28
	Lähteet	30
	Kuviot	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Opinnäytetyö tehdään Helsingissä sijaitsevalle Radisson Blu Plaza -hotellille. Työn tavoitteena on rakentaa uusi toimintamalli vastaanottohenkilön perehdytykselle prosessianalyysin avulla ja rakentaa esimiehille opas oikeanlaisesta perehdytysmallista. Tähän hyödynnetään aiheeseen liittyvää teoriaperustaa sekä ammattiosaamisen kautta saatua osaamista. Tavoitteena on keskittyä perehdytysprosessiin ja siihen, millä tavoin perehdyttäminen prosessina on mahdollisimman tehokas yksilön kannalta. Työn aiheeseen liittyvä tietoperusta muodostuu omasta perehdytyskokemuksesta sekä jo työpaikalla olevan osaamisen hyödyntämisestä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää Sokotelin ja Radissonin mahdolliset yleiset perehdytysohjeet ja hyödyntää niitä prosessin kehitystyössä. Työn tarkoitus on perehdytysprosessin kehittämisen avulla selkeyttää perehdyttäjän työprosessia sekä toimintatapoja ja näin varmistaa tehokas sekä onnistunut perehdytys. Perehdytysprosessin ollessa esillä ja dokumentoituna voi perehdyttäjä tutustua siihen ennen itse prosessia ja näin saada myös varmuutta omaan tekemiseensä. Onnistunut perehdytysprosessi motivoi ja rohkaisee perehdytettävää, jolloin oppiminen on mieluisaa sekä avointa ja sitä kautta tehokasta.

Perehdytysprosessia on aikaisemmin pyritty kehittämään usein osastokohtaisesti, ja sen toteuttamiseen on suunniteltu erilaisia materiaaleja tukemaan opetusta. Osastokohtaiset perehdytykset on päätoimisesti suoritettu vuoro-esimiehen toimesta ja perehdytyslistaa hyödynnetään. Kyseinen menetelmä on nähty osittain toimivaksi, mutta vastaanotto-esimiehen kanssa keskusteltaessa mahdollisista kehityskohteista nousi perehdytys esille. Varsinkin itse perehdytysprosessiin ja sen tehostamiseen haluttiin uutta näkökulmaa. Perehdytys nähtiin sopivana kehittämiskohteena, koska kyseistä kohdealuetta ei oltu kehitetty aktiivisesti pitkään aikaan.

Kehittämistehtävä on toiminnallinen ja pääasiallisina teoreettisina viitekehyksinä toimivat osaamisen johtaminen sekä yksilön osaaminen ja oppiminen. Perehdytyksen osalta keskitytään perehdytysprosessin vaiheisiin, työkaluihin sekä sen vaikutuksiin. Tehtävän työstäminen aloitetaan tutkimalla aiheeseen liittyvää teoriaperustaa ja sen pohjalta tutustutaan yrityksen nykyisiin toimintamalleihin. Tämän jälkeen suoritetaan haastattelua yrityksen sisällä, joka perustuu nykyisiin perehdytyksen toimintamalleihin, ja keskustellaan mahdollisista vaikutuksista sekä kehityskohteista. Kerättyjä tuloksia tutkitaan eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Kaiken tämän pohjalta voidaan alkaa työstämään konkreettista perehdytysopasta.

2 Kohdeyritys Radisson Blu Plaza

Radisson Blu Plaza -hotelli sijaitsee aivan Helsingin keskustassa ja on yksi Helsingin neljästä Radisson Blu Plaza -hotellista. Hotellirakennus on entinen SOK:n pääkonttori ja iältään 100-vuotias. Suomessa Radisson-hotellit ovat osana SOK-yhtymän tytäryhtiö Sokotelia ja maailmanlaajuisesti osana Radisson Hotel Group -konsernia. Sokotel vastaa SOK-yhtymän ravintola- ja hotelliliiketoiminnasta. Yhteensä Suomessa Radisson-hotelleja on seitsemän, joista neljä sijaitsee Helsingissä. Sokotelin alla ovat myös kaikki Sokos-hotellit. (S-ryhmä 2018.)

Radisson Blu Plaza -hotellissa työskentelee yhteensä noin 60 työntekijää, joista noin 25 hotellin vastaanotossa kaudesta riippuen. Plazassa on 302 huonetta, jotka koostuvat Standard-, Business- sekä Suite-luokan huoneista. Huoneet jakautuvat kahteen eri tyyliin: moderniin ja klassiseen. Lisäksi hotelli tarjoaa erillisen Plaza-business loungen, saunat, kuntosalin sekä useamman kokoustilan. Plaza onkin suosittu kohde myös kokousten ja tilaisuuksien pitämiseen. Lisäksi hotellista löytyvät kaksi baaria sekä Plaza-ravintola, joka tarjoilee modernia skandinaavista ruokaa. Hotellin vastaanotossa työskentelee kerrallaan yleensä yksi vuoroesimies sekä yhdestä kolmeen virkailijaa. Vastaanotto-osaston esimiehenä toimii vastaanottopäällikkö.

Radisson Blu Plaza on tämän hetkinen työpaikkani ja siksi opinnäytetyö tuntui luonnolliselta tehdä kyseiselle toimeksiantajalle. Työskentelen hotellin vastaanotossa ja lisäksi ajoittain hotellin aulabaarissa. Alustavasti suunnittelimme esimieheni kanssa mahdollisia tutkimus- ja kehittämiskohteita, erityisesti hotellin vastaanotto-osastolle. Valitsin aiheeksi uusien työntekijöiden perehdyttämisen kehittämisen. Päädyimme esimieheni kanssa valitsemaan aiheeksi uusien työntekijöiden perehdyttämisen kehittämisen, koska perehdytystilanteet ovat suhteellisen tuttuja minulle, sekä perehdyttäjänä että perehdytettävänä. Lisäksi myönsimme, että kyseistä osa-aluetta pystyy aina kehittämään ja tarkastelemaan uusista näkökulmista. Vastaanotto-osastolle saapuu useita kertoja vuodessa muun muassa harjoittelijoita, jolloin perehdytystä vaaditaan. Opinnäytetyön aihe on myös suhteellisen helposti rajattavissa, jolloin sitä on selkeämpi käsitellä sekä näin keskittyä olennaiseen.

Radisson Blu Plazassa ei ole käytetty aikaisemmin varsinaista opasta, joka antaisi ohjeita perehdyttäjälle perehdytysprosessista. Radisson Groupin omassa Rezidor-portaalissa on tietopankki, joka sisältää erilaisia oppaita. Perehdytykseen liittyvät oppaat kuitenkin käsittelevät hyvin suppeasti perehdytyksen käytäntöä yksilön kannalta ja antavat valmiita sekä osittain muokattavia pohjia erilaisten perehdytysesitysten pitämiseen.

3 Osaamisen johtaminen osana perehdytysprosessia

Keskeiset teoriakäsitteet liittyvät perehdytykseen sekä henkilöstöjohtamiseen. Kyseisistä aiheista on paljon materiaalia, ja siksi on olennaista rajata sopivaa sisältöä kehitystehtävää varten. Henkilöstöjohtamisen alueella keskitytään erityisesti yksilötason johtamiseen ja yksilön osaamisen kehittämiseen.

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yrityksen sisäinen laaja johtamisen kokonaisuus. Se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian mukaista osaamista kehitetään, vaalitaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva ilmiö, jonka rakentumiseen vaikuttaa vahvasti yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja tahtotila. (Viitala 2005, 14.)

Yrityksen osaamisen lähtökohtana voidaan pitää yksilön osaamista. Ei olemassa osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä, yksilöä. Siksi on olennaista keskittyä ymmärtämään yksilön oppimista ja osaamista. Tämä voi olla haastavaa, sillä jokainen yksilö muodostaa omaa osaamistaan erilaisista lähtökohdista, joihin kuuluvat esimerkiksi sosiaalinen ympäristö ja kokemukset. Ymmärtämisen lisäksi tulisi varmistaa se, että osaaminen on jatkuvasti kytköksissä yrityksen tavoitteisiin. (Viitala 2005, 16 - 17.)

Keskeistä osaamisen johtamisessa on herättää ja ylläpitää henkilöstön kiinnostus omaan työhönsä ja yritykseen. Tämä kiinnostus lähtee johdosta, joka toiminnallaan saa myös muut aktivoitumaan. Osa johtamista on myös osaamisen kartoittaminen ja kehityssuunnitelmien rakentaminen sen pohjalta. Luomalla kehittämisen kulttuuria tuodaan yritykseen energiaa ja varmistetaan osaamisen kanavoituminen oikeisiin tavoitteisiin. (Grönfors 2010, 47.)

3.2 Yksilön osaaminen ja oppiminen

Yksilöiden osaaminen yrityksessä tai organisaatiossa muovaa kokonaisuuden osaamisesta ja muodostaa varannon, joka muovaa koko yrityksen tietämystä ja kehitystä. Organisaatiotason osaamisen lisäksi yksilön osaaminen on tärkeä motivoija itse yksilölle ja auttaa tätä suoriutumaan sekä kehittymään työtehtävissään. Lisäksi osaamisen kautta yksilö saa asemansa sosiaalisessa yhteisössä arvostuksen kautta. Ylipäänsä ihmisen luontoon kuuluu oppiminen, ja sen takia oppiminen voi myös edesauttaa yksilön henkistä hyvinvointia. (Viitala 2007, 178.) Sydänmaanlakan (2012) mukaan yksilön osaaminen myös takaa yksilön työmarkkina-arvon. Osaamisen voi nähdä työsuhdeturvana, joka takaa työllistymisen tulevaisuudessakin.

Työssä tarvittavaa osaamista voidaan tarkastella esimerkiksi työelämäkvalifikaatioiden kautta. Niillä tarkoitetaan yksilön työssä tarvitsemia valmiuksia. Kyseiset valmiudet ovat voineet kehittyä esimerkiksi aikaisemmissa työtehtävissä, koulutuksessa, sosiaalisissa ympäristöissä tai ne voivat olla persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito voidaan jakaa kolmeen eri kvalifikaatioon eli valmiuteen. Yleiset valmiudet ovat sellaisia, joita tarvitaan työelämässä yleisesti tehtävästä riippuen, muun muassa sosiaaliset taidot, paineensietokyky tai sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset valmiudet liittyvät tiettyyn ammattialaan, kuten maalarin maalauksen osaamiseen. Tehtäväkohtaiset valmiudet liittyvät tiettyyn tehtäväkuvaan ja ne voivat olla koulutuksen tai kokemuksen kautta hankittuja tai osittain myös henkilökohtaisia kykyjä. Näiden lisäksi yksilön henkilökohtainen asenne ja motivaatio vaikuttavat osaamiseen ja oppimiseen. Motivaatio on yleensä lyhytaikainen ja tilannekohtainen, mutta asenne yleensä pidempiaikaisempi yksilön sisäistämä perusvire. (Viitala 2007, 179 - 180.) Yksilön valmiudet sekä aikaisempi osaaminen tulee huomioida perehdytyksessä sekä osaamisen kehittämisessä.

Monet yhdistävät oppimisen tapahtumana erityisesti koulutukseen ja koulutustilaisuuksiin. Oppiminen nähdään kuitenkin nykyään yhä enemmän arjessa tapahtuvana ilmiönä, joka ei ole organisoitu tai selkeästi rajattavissa oleva tapahtuma. Yksilön kohdalla se liittyy yksilön kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.)

Oppimisen tyyppejä on erilaisia ja yksi usein käytetty on Kolbin (1984) kehittämää luokitte-
lua. Tämän luokittelun mukaan oppimisen tyypit voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Ensimmäinen on luova oppiminen, joka on tunnepitoista ja intuitiivista oppimista. Assosioivassa oppimisessa on kyse pohdiskelusta, jonka pohjana käytetään omia aikaisempia kokemuksia ja hyödynnetään niitä uuden oppimisessa. Sääntöinen oppiminen on vahvasti teoriaan tukeutuvaa ja systemaattisempaa opiskelua. Sopeutuva oppiminen on käytännönläheistä ja ratkaisujen löytämiseen pohjautuvaa. Kyseistä mallia voidaan hyödyntää niin yksilö- kuin yritystasolla, ja se on oiva työkalu perehdytysprosessin kehittelyssä. (Viitala 2005, 146 - 147.) Kyseisen Kolbin mallin pohjalta voidaan myös määritellä neljä erilaista oppijatyyppiä, jotka ovat ideoija, pohtija, ratkaisija ja toimija (Viitala 2005, 149).

Yrityksen sisällä yksilön oppimisella on vahva yhteys myös yhdessä oppimiseen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toisten tukemisen avulla pyritään vahvistamaan jokaisen yksilön oppimista niin, että oppiminen on parempaa sekä laadullisesti että määrällisesti. Viestinnän työntekijöiden välillä tulee olla vuorovaikutteista sekä ennakoluulottomaan kuunteluun perustuvaa. Jokaisen yksilön onnistuessa hyötyvät kaikki yhdessä. Yksilönäkökulmasta itsetunto, yhteistyötaidot sekä motivaatio kehittyvät. (Sarala & Sarala 2010, 142 - 143.)

3.3 Perehdytys

Perehdyttämisellä vaikutetaan uuden työntekijän sopeutumiseen ja osaamisen kehittymiseen ja näiden kautta koko yrityksen tulokseen (Eräsalo 2011, 60). Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja auttaa hänet pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon, ottaen huomioon myös työturvallisuus sekä yleinen viihtyvyys (Viitala 2007, 189). Onnistuneella perehdytyksellä on monia positiivisia vaikutuksia niin henkilöstö- kuin organisaatiotasolla. Perehdytyksestä syntyvä osaaminen on organisaatiolle edellytys kehittyviin tuloksiin. Työntekijöiden osaamisen myötä työ on tehokkaampaa, sekä kustannus että tulosten saavuttamismielessä. Työmarkkinoiden jatkuvaan muuttumiseen voidaan myös varautua hyvin onnistuneella perehdytyksellä. Yksilötasolla perehdytettävä voi saada itseluottamusta osaamisen kehittymisen myötä. Uusien haasteiden ja niiden hallitseminen lisäävät yksilön tyytyväisyyttä ja aktivoivat sekä motivoivat työskentelemään tehokkaasti. (Lawson 2009, 76 - 77, 102 - 103.)

Perehdytyksen ytimen muodostaa itse työtehtävä ja työnopastus, joka on varsinaiseen työtehtävään perehdyttämistä. Työnopastukseen kuuluu muun muassa työn sisältö ja sen vaiheet, työn laadulliset tekijät, työssä tarvittavien työkalujen hallinta sekä työtä koskevan tiedon saatavuus ja lähteet. Lisäksi tärkeää on perehdyttää työntekijää työsuhteeseen liittyvissä asioissa, kuten palkkausperusteet, työajat, työterveyshuolto ja tietoturva-asiat. (Viitala 2007, 189 - 190.) Näiden lisäksi työturvallisuus on tärkeä osa perehdytysprosessia. Tiedot perehdytystä ja työturvallisuuden opastusta koskevat asiat ovat määritelty työturvallisuuslaissa. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskevan työehtosopimuksen mukaan työnantajan tulee lisäksi selvittää uudelle työntekijälle alan järjestöt sekä neuvottelusuhteet. (Eräsalo 2011, 62 - 63.)

Käteviä perehdytyksen muotoja ovat muun muassa työkierto, projektit ja työkomennukset. Työkierrossa työntekijöitä siirretään erilaisiin työtehtäviin ja yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierto auttaa henkilöstöä ymmärtämään yrityksen kokonaisuutta ja yksiköiden yhteyttä paremmin. (Viitala 2007, 190 - 191.)

Perehdyttäminen tapahtuu yrityksessä usein suunnitelmallisesti ja perehdyttäjien avulla. Perehdyttämisestä huolehtii yleensä lähin esimies, joka voi nimetä muitakin perehdyttäjiä avukseen. Oikeanlaisten perehdyttäjien valitseminen on tärkeää niin yrityksen laadullisesta kuin tärkeiden henkilökemioiden näkökulmasta. Suurissa yrityksissä perehdytys saatetaan hoitaa erityisissä perehdytysjaksoissa, joihin osallistuu useampi uusi työntekijä samanaikaisesti. Pienemmissä yrityksissä perehdytys voi olla henkilökohtaisempaa, mutta tällöin riskinä on perehdyttäjän resurssit suorittaa riittävän laaja perehdytys muun työn ohella. Käytännöllistä on lisäksi laatia systemaattinen perehdytysjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään ajan tasalla. (Viitala 2007, 252 - 253.)

Selvittääkseen oleellisen sisällön henkilöstön perehdytykseen tulee työyksikön harjoittaa osaamiskartoitusta. Kyseisellä kartoituksella saadaan selville osaamisen tilan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Nykyistä ja uutta osaamista on tärkeää kartoittaa yksikössä tietyin väliajoin, jolloin perehdytys ja osaamistaso pysyvät riittävällä tasolla. (Viitala 2007, 181.) Perehdytyksen ollessa yksilökohtaista tulee ottaa huomioon perehdytettävän henkilön lähtökohdat. Näiden lähtökohtien avulla on selkeämpää kartoittaa työntekijän yksilöosaamista sekä perehdytystarvetta. Työntekijää aktivoimalla saadaan hänet tuomaan taitonsa, tietonsa ja osaamisensa esille. (Eräsalo 2011, 62.) Osaamiskartoituksella voi olla myös ongelmansa, jotka ilmenevät silloin, kun työtehtävä on muuntuvaa ja osaaminen muotoutuu vasta kokemuksen ja työyhteisön yhdistyessä. Tarvittavaa osaamista on tällöin haastavampaa määritellä etukäteen. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Osaamiskartoituksen ja prosessianalyysin pohjalta voidaan selvittää perehdyttämisen vähimmäistarve yrityksessä. Tähän sisältyy opittu tietämys yrityksestä ja toimintatavat, jotka jokaisen työntekijän ja toimitiloissa toimivan henkilön tulisi tiedostaa. Näin työntekijälle myös selviää, mitä häneltä odotetaan. (Eräsalo 2011, 60 - 61.)

3.3.1 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessi alkaa jo uusien työntekijöiden valintavaiheessa, jossa annetaan tietoa yrityksestä ja työstä. Valinnan jälkeen tulisi perehdytykseen kuulua yrityksen toimintapa ja tavoitteet sekä työyhteisöön ja -ympäristöön tutustuttaminen. (Eräsalo 2011, 62)

Perehdytysprosessin voi pelkistetysti jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät tiedostavat perehdytyksen tarpeen ja ovat halukkaita vastaanottamaan tietoa. Tämä on välttämätöntä uuden oppimiselle. Toisessa vaiheessa suunnitellaan ja käydään läpi perehdytysprosessia sekä pyritään saamaan myös perehdytettävä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Kolmannessa vaiheessa perehdyttäjän tulee suunnitella ja tiedostaa eri perehdytysmetodit sekä -taidot. Suora ja epäsuora tuki sekä turvallisen oppimisympäristön takaminen kuuluvat tähän vaiheeseen. Neljännessä vaiheessa käydään läpi, mitä perehdytyksestä opittiin ja onko kertaukselle tarvetta. (Parsloe & Leedham 2009, 22 - 26.)

Perehdyttämistä saatetaan lähestyä monesti kapea-alaisesti, jolloin uudelle työntekijälle tarjotaan ainoastaan yksiselitteisiä toimintamalleja ja opastusta työvälineiden käyttöön. Monesti perehdyttäminen saatetaan nähdä tapahtumana, jossa käydään läpi käytännönasioita muistilistan avulla. Uudelle työntekijälle voidaan myös antaa erillinen perehdytyskansio, josta hän opiskelee itsenäisesti. Kyseistä perehdytysmallia voi kutsua säilyttäväksi perehdyttämiseksi, jossa perehdytys ja oppiminen tähtäävät kopioimiseen ja toiminnan samanlaisena pitämiseen.

Tämänkaltaiset käytännönasiat ovat toki oleellinen osa perehdytystä, mutta vain osa perehdytysprosessia. Yrityksen tähdätessä kilpailu- ja uudistumiskyvyn kehitykseen, tulee sen hyödyntää erilaisuutta ja yhteistyötä organisaation sisällä sekä organisaatioiden välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36 - 38.)

3.3.2 Perehdyttämisen työkaluja

Perehdyttäjä tarvitsee perehdytettävän kanssa tehtävän opetusdialogin lisäksi muitakin menetelmiä oppimisen edistämisen tueksi. Yksi näistä on kysymykset, joiden avulla perehdyttäjä pystyy kartoittamaan muun muassa perehdytettävän aikaisempaa osaamista ja saamaan hänet aktivoitumaan sekä samalla mahdollisesti oivaltamaan uusia asioita. Lisäksi kysymyksien avulla saadaan tietoa siitä, miten perehdytettävät asiat näyttäytyvät perehdytettävälle osapuolelle ja kuinka tehokasta perehdytys on ollut. (Kupias & Peltola 2009, 152 - 153.)

Erilaiset testit ja kokeet ovat myös käteviä keinoja kartoittaa perehdytyksen tehokkuutta ja etenemistä. Lisäksi voidaan perehdytyksen lähtökohtaista osaamista testata niin sanotulla alkukokeella ja rakentaa sen pohjalta perehdytys sisältöä. Soveltavat tehtävät ovat tehokas työkalu. Kyseiset tehtävät voivat olla todellisia työtehtäviä tai niitä muistuttavia käytännön tehtäviä. Näihin tehtäviin rakennetaan monesti myös jokin työhön liittyvä tapaus (case). Tehtävän jälkeen sekä perehdytettävä arvioi omaa työtänsä että arviointi käydään läpi myös perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 153, 159.)

Perehdytyksessä voidaan avata työn kokonaiskuvaa tarkemmin esimerkiksi erilaisin kaavioin ja prosessikuvauksin, kuten organisaatiokaavion avulla. Näiden lisäksi kokonaisuuden hahmottamisessa auttaa prosessikävelyt, jossa perehdytettävää voidaan kierrättää uudessa työpaikassa ja näin tehdä tutuksi eri osastot kuin myös niihin liittyvät prosessit. Kävelyt rakentavat juonnellisen kokonaisuuden, joka auttaa sisäistämään erilaiset prosessit. (Kupias & Peltola 2009, 155 - 157.)

3.3.3 Perehdyttämisen ohjaustyylit

Ohjaustyyliellä tarkoitetaan erilaisiin ohjauksellisiin ja tavoitteellisiin vuorovaikutustilanteisiin soveltuvia vaikuttamisen tapoja. Nämä tyylit kuvaavat perehdyttäjän käyttäytymistä ja tyyliä perehdyttämistilanteissa. Friskin (2003) mukaan perehdyttäjän on hyvä tunnistaa erilaiset ohjaustyylit, sillä erilaiset tilanteet ja perehdytettävät henkilöt vaativat erilaisia tyylejä. Pahimmillaan myös yhteen perehdytystyyliin jämähtäminen voi haitata perehdytyksen etenemistä.

Hyväksyvä ohjaustyyli on tunteisiin keskittyvä tyyli. Se perustuu luottamuksen rakentamiselle ja tarkoituksena on luoda perehdytystilanteeseen avoimuutta tunnetasolla. Perehdytettävällä henkilöllä saattaa olla joitakin tunnepatoumia tai hän ei kykene tunnistamaan oppimista haittaavia ongelmia ja näihin liittyviä tunnetekijöitä. Perehdyttäjä pyrkii luomaan turvallisen ja hyväksyvän ilmapiirin, jossa on helpompi avoimesti kohdata ja käsitellä mahdollisia ongelmia. Oleellista on luoda perehdytettävälle hyväksytty olo ja tunne siitä, että häntä kuunnellaan. (Frisk 2003, 21.) Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan kyseinen ohjaustyyli voi olla varsinkin perehdytyksen alussa toimivaa. Riskiksi voi muodostua perehdyttäjän liiallinen samaistuminen ongelmiin ja perehdytyksen tavoite voi hämärtyä.

Ohjeita antava ohjaustyyli perustuu perehdyttäjän asiantuntijuuteen sen hetkisessä aiheessa. Perehdytettävä saa suoria neuvoja ja ratkaisuja tilanteisiin. Kyseinen tyyli on hyödyllinen esimerkiksi tilanteissa, joissa henkilöllä ei ole tietoa ratkaistakseen kiireellisen ongelman. Parhaimmillaan tyyli toimii myös silloin, kun molemmat osapuolet ovat tasavertaisia ja itsenäisiä, jolloin ohjeita voidaan antaa puolin ja toisin (Kupias & Peltola 2009, 146). Valmiiden neuvojen ja ratkaisujen antaminen ei kuitenkaan aina ole paras ratkaisu, sillä se voi tehdä perehdytettävän riippuvaiseksi perehdyttäjistä. Tyyli ei välttämättä kannusta perehdytettävää etsimään tietoa itsenäisesti eikä toimimaan itsenäisesti ongelmatilanteissa. (Frisk 2003, 27.)

Esimerkkejä antavan ohjaustyylin sisältö rakentuu perehdyttäjän kokemuksiin ja kertomuksiin, jotka toimivat esimerkkeinä erilaisiin tilanteisiin liittyen. Kyseinen tyyli on toimivampana silloin, kun perehdyttäjällä on kokemusta runsaasti. Esimerkkien ei kuitenkaan tarvitse olla kokonaan tai ollenkaan oikeisiin tapahtumiin perustuvia, vaan perehdyttäjä voi omalla vaivannäöllään myös rakentaa sopivanlaisia ja aiheeseen liittyviä kertomuksia. Parhaimmillaan perehtyjä voi saada uutta näkökulmaa tai tietoa aiheeseen liittyen. Ongelmaksi voi muodostua jos kertomukset alkavat olemaan liian kaukana aiheesta tai perehtyjän on vaikea samaistua niihin. Tällöin tilanne voi turhauttaa perehtyjää. (Kupias & Peltola 2009, 147.)

Kaiken perehdytyksen tulisi olla luonteeltaan kannustavaa ja rohkaisevaa, erityisesti silloin, kun perehtyjä aloittaa itsenäisen työskentelyn. Kannustavan ohjaustyylin tavoitteena on nostaa esille perehtyjän osaaminen sekä vahvuudet ja tätä kautta tuoda hänelle itsevarmuutta. Jotkut yksilöt tarvitsevat tätä enemmän kuin toiset. Työtehtävien, työskentelytapojen tai työympäristön muuttuminen voivat myös tuoda uusia haasteita, jolloin yksilö saattaa tarvita jonkinasteista kannustavaa ohjaustyyliä. (Kupias & Peltola 2009, 148.)

Kartoittavassa perehdytystyyliässä perehdytys perustuu kysymyksien rakentamiseen. Kysymykset, joihin perehtyjältä haetaan vastauksia ovat avoimia ja niiden on tarkoitus

aktivoida henkilön ajattelua ja osaamisen hyödyntämistä erilaisissa ongelmatilanteissa. Avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan sellaisia kysymyksiä, joihin ei voi vastata ”kyllä” tai ”ei”, vaan ne vaativat syvällisempää pohdintaa. Kyseisessä ohjaustyyliässä voi olla riskinä liiallinen kysymysten määrä, jolloin itse perehdytyksen olennainen aihe voi jäädä pimentoon. (Kupias & Peltola 2009, 144.)

Ristiriitoja osoittavassa ohjaustyyliässä nimensä mukaisesti perehdyttäjän tarkoituksena on osoittaa ristiriitoja perehdytettävän toiminnassa tai puheissa. Näin perehdytettävä saadaan ajattelemaan asioita uudestaan ja mahdollisesti eri näkökulmista. Tyyli on haastava ja vaatiikin tuekseen hyväksyvää ohjaustyyliä, jolloin luottamus-suhde on rakennettuna osapuolien välille. (Kupias & Peltola 2009, 145.)

3.3.4 Oppimisen tyylejä

Peter Honeyn ja Alan Mumfordin (1982) tutkimusten mukaan aikuisella on neljä eri oppimisen tyyliä. Yleensä henkilöllä on vahvana käytössä yksi tai kaksi, mutta joillakin jopa useampi. Mitä enemmän näitä tyylejä on käytössä, sitä parempi. Nämä oppimistyyliä voidaan jakaa poh-tijaan, aktivistiin, teoreetikoon ja pragmaatikoon. (Grönfors 2010, 40.)

Poh-tija oppii parhaiten, kun hän pääsee seuraamaan tilanteita sivusta, tekemään havaintoja ja saa analysoida asioita rauhassa. Tällainen oppija voi vaatia enemmän aikaa valmisteluun. Poh-tijan haasteeksi voi muodostua tilanteet, joissa pitäisi olla esillä ja joissa tulisi toimia spontaanisti ilman suurempia ennakkosuunnitelmia tai -tietoja. Lisäksi tilanteen kiireellisyys voi olla ongelma henkilölle. (Grönfors 2010, 41.)

Aktivisti on oppimistyyliään poh-tijan vastakohta. Henkilö oppii parhaiten toiminnan kautta ja tilanteista, joissa ollaan esillä ja tehdään yhdessä muiden kanssa. Haasteiksi voivat muo-dostua tilanteet, joissa henkilö on passiivisessa roolissa ja hän joutuu kuuntelemaan tai katso-maan. Selkeiden ohjeiden, tarkan harjoittelun ja pienten yksityiskohtien hallitseminen voivat olla ongelmallisia. (Grönfors 2010, 40.)

Teoreetikko pohjaa oppimisensa eri asioiden välisiin suhteisiin. Hänen on helpompi käsittää kokonaisuuksia. Häntä helpottaa, kun on mahdollista kysyä taustalla olevista menetelmistä ja kun on selkeä päämäärä. Tällainen henkilö oppii parhaiten kuuntelemalla, lukemalla ja analy-soimalla ja tilanteiden ollessa haastavia. Haasteiksi muodostuvat tavoitteiden epäselvyys, helppous, teorian puute ja kun tunteita on mukana tilanteessa. (Grönfors 2010, 41.)

Pragmaatikolle käytännönläheisyys on tärkeää. Hän oppii parhaiten silloin, kun käytännön ja teorian välillä on selkä yhteys. Hän haluaa itse kokeilla oppimaansa ja saada siitä palautetta.

Haasteet syntyvät, kun opittava asia ei ole ajankohtainen tai sitä ei pääse tekemään käytännössä. Samoin tilanteet, joissa toiminnasta ei ole mahdollista saada heti tuloksia tai palautetta. (Grönfors 2010, 41.)

3.3.5 Perehdyttäjän rooli ja suhde perehdytettävään

Ensisijaisesti työpaikan esimies huolehtii uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttäjän tulee hallita työtehtävä, mutta hänen ei tarvitse kuitenkaan olla kaikista pisimpään työsuhteessa oleva henkilö, vaan oman alokasajan muistaminen voi olla hyödyllinen valtti perehdytysprosessissa. Perehdyttäjälle on hyödyllistä ymmärtää uuden työntekijän ajatusmaailmaa ja samaistua häneen. Tärkeää on hallita koulutustilanteita ja erilaisten oppimisprosessien tuntemisesta on hyötyä. Tavoitteiden asettaminen kuuluu osaksi perehdyttäjän toimenkuvaa, samoin perehdytettävän edistymisen kertominen perehdytettävälle. Rohkaiseminen ja vapaa kommunikointi ovat osana tehokasta oppimista. (Eräsalo 2011, 66 - 67.)

Perehdyttäjärooleja on erilaisia. Varsinkin isoissa organisaatioissa eri työalueilla saattaa olla omat perehdyttäjänsä. Työhönottaja toimii yleensä rekrytointivaiheessa, jossa hän antaa pohjaa uudelle työntekijälle tulevasta työpaikasta ja työtehtävistä. Tulokkaan vastaanottajalla on tiedossa työhönottajan kertomat pohjustukset ja hän täydentää osittain näitä tietoja tulokkaan saapuessa uuteen työpaikkaan. Lisäksi saattaa olla erikseen työorganisaatioon, työyhteisöön, työsuhteeseen tai johonkin erityisalueeseen perehdyttäjä. Tärkeää on kuitenkin se, että jollakin henkilöllä on vastuu tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista. Kyseinen henkilö vastaa perehdyttämisohjelmasta ja viimeistelee sen tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 94 - 97.)

Tutkimusten mukaan suurin osa työntekijän tyytyväisyydestä on riippuvainen hänen suhteestaan esimieheen ja tämän taitoon jakaa vastuuta. Erityisesti ensimmäiset viikot uudessa työpaikassa ovat tärkeitä suhteen kannalta, mutta myös siitä jatkuva arki. Esimiehen ollessa avoin ja antaessaan mahdollisuuden syvempään tutustumiseen on perehdytettävällä luottamusta tuoda esille myös omia tarpeita. Esimies tai perehdyttäjä on myös tukena uuteen työyhteisöön sopeutumisessa. Tämän kautta uusi työntekijä voi turvallisesti saada vastauksia kysymyksiin, jotka koskevat työyhteisön toimintatapoja. Työyhteisössä on tärkeää pitää yllä asennetta, jossa ollaan valmiita opastamaan tarvittaessa. Esimiehen tehtävänä on pitää huoli, että ihmisten erilaisuutta kunnioitetaan ja että kaikilla on yhteinen vastuu yhteisön hyvän hengen ylläpitämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

3.3.6 Motivaation merkitys perehdytyksessä ja oppimisessa

Motivaatio aktivoi henkilöä käyttämään energiaansa ja aikaansa jonkun asian oppimiseen. Motivoitunut henkilö ei lannistu pienistä vastoinkäymisistä, kun hänellä on kohteena selkeä päämäärä ja energiaa tämän saavuttamiseen. Motivaation voi kuvailla kaavalla: Sisällöllinen motivaatio = Asian tärkeys itselle x Onnistumisen todennäköisyys x Tekemisen ilo.

Kyseisen kaavan perusajatuksena on, että jonkin tekijöistä ollessa nolla myös motivaatio on nolla. Perehdyttäjän kannalta kaavaa voi hyödyntää perehdytyksen suunnittelussa motivaation rakennusta ja ylläpitoa ajatellen. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Tekijöistä asian tärkeys itselle saattaa olla monelle merkittävin. Motivaatio monesti on pysyvää, kun opiskeltava asia tuntuu itsestään tärkeältä. Perehdyttäjän onkin hyvä tietää perehdytettävän mielenkiinnon kohteet, ja hyödyntää tätä tietoa perehdytysnäkökulman rakentamisessa. Perehdyttäjä voi esimerkiksi tuoda selkeästi esille, mitä perehdytettävän työtehtäviin kuuluu ja miksi nämä tehtävät ovat tärkeitä työn kannalta. Vaikka asia olisi hyvinkin mielenkiintoinen, voi sen mitätöidä onnistumisen todennäköisyyden vähyys. Perehdytettävästä voi tuntua, että asia on ylitsepääsemättömän vaikea tai sen oppimiseen ei ole tarpeeksi aikaa. Perehdyttäjä voi vaikuttaa asiaan suhteuttamalla oikein perehdytykseen käytettävän ajan oppimisen tavoitteisiin sekä tukemalla henkisesti perehdytettävää. Tekemisen ilolla on myös suuri vaikutus lopputulokseen. Perehdytysilmapiiriin ollessa kannustava ja turvallinen, on uuden työntekijän helpompi keskittyä oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 130 - 131.)

3.3.7 Erilaiset perehdytystarpeet

Jokainen perehdyttävä ja perehdytettävä on ihmisenä erilainen omalla uniikilla tavallaan. Siksi myös jokainen perehdytysprosessi on uniikki ja tarvitsee erilaisia lähestymistapoja. Henkilöiden perehdytystarpeisiin voivat vaikuttaa esimerkiksi heidän motiivinsa, tavoitteet, kulttuuri tai uskomukset. Perehdyttäjälle on hyödyllistä tunnistaa näitä ominaisuuksia ja ottaakseen ne huomioon myös jollain tasolla ymmärtää niitä. (Parsloe & Leedham 2009, 93 - 94.)

Yksi oleellinen vaikuttava tekijä on perehdytettävän henkilön työkokemus ja erityisesti kyseisen alan ammattiosaaminen. Työelämän tai alan tulokas vaatii erilaista perehdytystä kuin kokeneempi henkilö. Uusi tulokas vaatii monesti apua myös perusasioiden ymmärtämiseen ja hallitsemiseen. Oma-aloitteisuus voi myös olla vähäisempää kokemattomalla henkilöllä ja perehdytyksen tulisi tällöin rohkaista siihen. (Österberg 2014, 116 - 117.)

Kaikki tieto ja taito ei kuitenkaan löydy papereista, vaan se tulisi ottaa selville esimerkiksi keskustelujen ja työnäytteiden kautta. Kokemuksien lisäksi yksilön omat asenteet sekä motivaatio ovat oppimiseen vahvasti vaikuttavia tekijöitä. Perehdytyksessä tulisi ottaa selville parhaimman mukaan kyseiset tekijät havainnoimalla sekä keskustelemalla. Esimerkiksi motivaation ollessa korkealla, mutta itseluottamus alhaalla, tulisi yksilön rohkaisemiseen ja kannustamiseen kiinnittää huomiota entistä enemmän. Ylipäänsä niin psyykkiset kuin fyysisetkin ominaisuudet vaikuttavat perehdytystarpeisiin. Toiset ovat ujompia kuin toiset ja toiset voivat nähdä jonkun fyysisen vamman olevan este. Tärkeää on ottaa huomioon erityispiirteitä, mutta tuoda esille varsinkin yksilön vahvuuksia. Oppimistyylien toimivuudessa on myös yksilökohtaisia eroja; toiset oppivat paremmin esimerkiksi kuuntelemalla ja toiset lukemalla. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

3.4 Yksilön sopeutuminen työympäristöön

Uuden työntekijän aloittaessa perehdytyksen, tulisi keskittyä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 102), jossa sekä työntekijää että muuta työyhteisöä kannustetaan vapaaseen vuorovaikutukseen. Avoimen keskustelun käyminen muun muassa aikaisemmasta työ- tai kulttuuritaustasta auttaa yhteisymmärryksen rakentumisessa. Työsuhteen lähtenytessä keskinäinen tuki ja luottamus lisäävät automaattisesti valmiuksia perehdytykselle. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa myönteisesti asenteisiin työtä kohtaan sekä lisää työn tehokkuutta. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom & Airila 2013, 57.)

Muita sopeutumisen kannalta olennaisia hyvinvoinnin muotoja ovat henkinen ja psyykkinen hyvinvointi. Henkinen hyvinvointi käsittää erityisesti henkilökohtaiset arvot ja tarkoituksen kokemisen. Perehdytyksen alkaessa tulee ottaa esille uuden työntekijän arvomaailma ja yhdistää se mahdollisimman luontevasti yrityksen arvoihin. Psyykkinen hyvinvointi on mielen tasapainoa. Henkilökohtaisen osaamisen suhteesta yrityksen odotuksiin on merkittävä vaikutus psyykkisen hyvinvointiin. Tämä näkyy varsinkin työsuhteen alussa, jolloin uusi työntekijä on epävarma häneen kohdistuvista odotuksista ja sopivuudestaan työhön. Epävarmuuden ja ahdistuksen lievittämiseksi on tärkeä määritellä tulokkaan kanssa hänen roolinsa, osaamisensa ja tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101 - 102.)

Uuden työntekijän taustan ollessa toisesta kulttuurista, voi sopeutuminen olla joiltakin osin haastavampaa. Sanallinen ja sanaton viestintä voivat olla erilaisia, esimerkiksi voimakkaampia kulttuurista riippuen. Viestinnän tulisi olla selkeää ja mahdollisille tahattomille väärinymmärryksille on annettava sijaa. Mahdollisten väärinymmärryksien ilmentuessa tulisi osoittaa ymmärrystä ja rohkaista, jolloin estetään uuden työntekijän epävarmuuden kasvaminen ja syrjäytyminen työyhteisöstä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 60.)

Toimivan työyhteisön tuntomerkeiksi voidaankin luetella muutamia seikkoja. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa sekä kuuntelevaa, ja työntekijät arvostavat toisiaan ja se myös osoitetaan. Avoimen vuorovaikutuksen kautta palautteen antaminen on luontevaa ja onnistumisia tuodaan esille. Työyhteisön kohtelu erilaisissa työtilanteissa koetaan tasapuoliseksi, ja työntekijöille tuodaan esille heidän mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin. Pehdytyksessä ja uuden oppimisessa yhteistyö toimii ja apua annetaan sitä tarvitseville. Tiedon kulku eri suuntiin on myös sulavaa, ja se tuodaan esille omaksuttavassa muodossa. Näiden lisäksi mahdollisiin ongelmiin ja konflikteihin työyhteisössä uskalletaan puuttua ja niihin reagoidaan nopeasti. (Piili 2006, 61.)

3.5 Esimiehen vuorovaikutus työntekijän kanssa

Onnistuneen vuorovaikutuksen pohjalla on useita yksilöllisiä seikkoja, joista osaa on mahdollista tarkastella objektiivisesta näkökulmasta. Suurin osa ihmisten välisestä viestinnästä pohjautuu sanallisen viestinnän sijasta sanattomaan viestintään. Tähän kuuluu muun muassa kielenkäyttö ja kehon kieli. Kielenkäytön kohdalla voidaan paneutua erilaisiin sanoihin ja asioiden sanalliseen esittämiseen. Oleellista on kuitenkin olla valinnoissaan avoin ja esimerkiksi muotoilla kysymykset avoimiksi, jolloin keskusteluun saadaan tuotua omia näkemyksiä. (Piili 2006, 74 - 76.)

Kielellisten valintojen lisäksi vielä suuremmassa osassa ovat kehon ja symbolien kautta tapahtuvat viestintä. Näiden pohjalta tehdään päätelmiä viestijästä ja samalla peilataan palautetta omasta toiminnasta. Tällaiseen viestintään voidaan luetella ääni ja sen käyttö, katsekontakti, ilmeet ja eleet sekä ulkonäkö. Lisäksi tilassa liikkumisella ja etäisyys toiseen henkilöön vaikuttavat annettavaan kokonaiskuvaan. Oleellista on huomioda, että sanallinen ja sanaton viestintä ovat samansuuntaisia eivätkä ristiriidassa keskenään. (Piili 2006, 76 - 77.)

Esimiehen ja uuden työntekijän roolia tarkasteltaessa sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys tunneyhteyden luomisessa työntekijän kanssa. Sanaton viestintä tukee kielellistä viestintää vahvistaen ja täydentäen sitä, jolloin vaikutelma luotettavuudesta ja uskottavuudesta rakentuu myös suurin osin sen varaan. Vuorovaikutustilanteissa viestien saama palaute ilmenee vahvasti sanattoman viestinnän kautta, jolloin on hyödyllistä kiinnittää huomiota toisen henkilön myönteisiin ja negatiivisiin signaaleihin. Kuunteleminen ja dialogi ovat myös tärkeä osa onnistunutta viestintäprosessia. Hiljaisen kuuntelemisen sijaan voidaan sopivissa määrin kuuntelua aktivoida esimerkiksi kysymyksin tai yhteenvedojen teolla. Henkilöiden välinen dialogi tukee avointa ja tasavertaista työilmapiiriä, jossa kuunnellaan ja huomioidaan kaikkia osapuolia. Dialogia voidaankin luonnehtia kohtaamiseksi, jossa on mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitä ja uusia näkökulmia. (Piili 2006, 77 - 80.)

Dialogin osalta erityisesti niin sanottu käytäväkeskustelu antaa mahdollisuuden uusien näkökulmien tuomiseen ja kehittymiseen tasa-arvoisessa ilmapiirissä. Käytäväkeskustelussa on kyse vapaamuotoisemmasta keskusteluista, jota esimerkiksi virallisissa koulutustilanteissa olisi. Uusiin opiskeltaviin tai muuten ajankohtaisiin aiheisiin voidaan näin saada persoonallista syvyyttä, jonka kautta uusia näkökulmia syntyy. Tällaisen keskustelun avulla oppimistuloksia voidaan kyseenalaistaa ja samalla oppia uutta. Lisäksi epävirallisen keskustelun kautta voi henkilö tehdä yhteenvetoja toisen sanomisista ja samalla testata, miten on sisäistänyt kuulemansa, esimerkiksi perehdytyksen osalta (Heikkilä & Heikkilä 2001, 171 - 172.)

Oikeanlaisen vuorovaikutustyylin muodostamisessa voidaan käyttää apuna luokittelua, jossa henkilö luokitellaan kahden ulottuvuuden perusteella; haluun vaikuttaa ja asia- tai ihmiskeskeisyys. Vaikuttamisen halussa hallitseva henkilö käyttää mielellään valtaa ja ohjaa muita. Hän voi tuoda suuremmin mielipiteitään esille, vaatii asioita sekä ottaa mielellään vastuuta ja riskejä. Mukautuva henkilö sen sijaan toimii enemmän sopeutumisen ja myötällyn kautta. Henkilö esittää kysymyksiä, ehdottaa asioita sekä toimii rauhallisesti minimoiden riskit. Asia- tai ihmiskeskeisyydessä asiakeskeinen ihminen ei näytä tunteitaan selkeästi ja on ulospäin pidättäytyneempi, mutta toimii harkitsevasti, rationaalisesti sekä tarkasti yksityiskohtiin paneutuen. Ihmiskeskeinen henkilö taas on tunteissaan avoimempi, tuo ne esille, reagoi nopeasti ja vahvasti sekä hahmottaa suuria kokonaisuuksia. Edellä mainittujen eroavaisuuksien tunnistaminen itsessään ja toisessa osapuolella auttaa vuorovaikutustilanteissa. Tällöin on helpompi tunnistaa mihin suuntaan joustaa keskustelussa ja millaisin vaihtoehtoisin tavoin reagoida. (Piili 2016, 93 - 94.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tehtiin hyödyntäen kerättyä materiaalia ja informaatiota, jotka olivat peräisin kohdeyrityksestä. Materiaalin työstämiseen ja ymmärtämiseen hyödynnettiin aiheeseen liittyvää teoriapohjaa. Kaiken tämän pohjalta rakennettiin toiminnallisen opinnäytetyön konkreettinen tuotos, eli tässä tapauksessa kohdeyritykselle perehdyttäjän opas (liite 2).

4.1 Työn aloitus ja nykytilan kartoitus

Opinnäytetyön suunnittelun alkaessa koottiin ensimmäiseksi tietoperustaa perehdyttämiseen, osaamiseen ja oppimiseen liittyvistä kirjallisuudesta. Aiheisiin paneutumalla saatiin selkeämpää visiota perehdyttämisoppaan mahdollisesta sisällöstä ja painoalueista. Tietoperustan pohjalta aloitettiin kirjoittamaan teoreettista viitekehystä opinnäytetyölle. Tämä loi pohjaa perehdyttämisoppaalle sekä syvensi opinnäytetyön tekijän tietämystä ja ymmärrystä aihetta kohtaan.

Teoreettisen viitekehysten ollessa lähellä valmista alkoi varsinainen työskentely toimeksiantajan eli kohdeyrityksen kanssa. Tavoitteena oli etsiä yrityksen sisäistä ja dokumentoitua tietoa sen hetkisestä perehdytyksestä ja siihen liittyvää materiaalia. Kyseinen materiaali löytyi esimiehen opastuksella ja se sisälsi sekä yritys- että yksikötason perehdytystietoa. Yksikössä on aloitettu myös erillinen työryhmä perehdytysprosessin kehittelyyn, jonka pöytäkirjat työryhmän tapaamisista ovat käytössä.

Perehdytysprosessia on aikaisemmin pyritty kehittämään usein osastokohtaisesti ja sen toteuttamiseen on suunniteltu erilaisia materiaaleja tukemaan opetusta. Laajemmat kokonaisuudet sekä yleistietoperusta ovat sijoitettuna Sokotelin Ejollas-työportaaliin, josta voi opiskella omatoimisesti sekä suorittaa teoriakursseja. Näihin kuuluvat muun muassa turvallisuus- sekä kassapäätöperehdytysmateriaalit. Osastokohtaiset perehdytykset on päätoimisesti suoritettu vuoro-esimiehen toimesta ja perehdytyslistaa hyödyntäen. Kyseisessä perehdytyslistassa on lueteltuna erilaisia työnkuvaan kuuluvia työtehtäviä ja niiden suorittamiseen vaadittavia työkaluja, kuten Opera-ohjelma. Perehdytettävä merkitsee listaan, kun tuntee hallitsevansa tietyn osa-alueen perusteet. Tämän jälkeen lista käydään läpi esimiehen kanssa ja mahdolliset puuttuvat osa-alueet kerrataan. Kyseinen menetelmä on nähty osittain toimivaksi, mutta vastaanotto-esimiehen kanssa keskusteltaessa mahdollisista kehityskohteista nousi perehdytys esille. Varsinkin itse perehdytysprosessiin ja sen tehostamiseen haluttiin uutta näkökulmaa. Perehdytys nähtiin sopivana kehittämiskohteena, koska siihen liittyvät aikaisemmat päivitykset ovat koskeneet ainoastaan perehdytettävän osapuolen perehdytysmateriaaleja.

4.2 Haastattelujen suunnittelu, toteutus ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi ja haastattelu. Haastattelun osalta käytettiin teemahaastattelua. Kyseisessä haastattelumenetelmässä haastattelun sisältö kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Lisäksi haastateltava on kokenut tutkinnan kohteena olevan tilanteen tai prosessin. Haastattelua tekevä osapuoli on perehtynyt tutkittavaan prosessiin sen osien, rakenteiden ja kokonaisuuden kautta. Kyseisen perehtymisen myötä hän on päätenyt erilaisiin prosessiin liittyviin oletuksiin. Tämän jälkeen haastatteli rakentaa haastattelurungon. Viimeiseksi tapahtuu itse haastattelu, jossa pyritään saamaan selville haastateltavien subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta prosessista. Keskeistä teemahaastattelussa ovat ihmisten tulkinnat asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47 - 48.)

Teemahaastattelu suoritettiin Radisson Blu Plazassa harjoitteluaan suorittavalle uudelle työntekijälle. Kysymyksissä (Liite 1) paneuduttiin siihen, miten työntekijä on sopeutunut uuteen työympäristöön ja kuinka perehdytys ja oppiminen on kyseisen työntekijän mielestä edennyt. Lisäksi haastattelu suoritettiin vastaanottoesimiehelle, joka antoi oman näkemyksensä perehdytyksen tehokkuuteen. Teemahaastattelun kysymykset johdettiin suurimaksi osin opinnäytetyön teoriapohjasta, mutta lisäksi hyödynnettiin haastattelijan omia kokemuksia ja havainnointeja perehdytyksestä. Vastausten pohjalta saatiin ideoita perehdytysprosessin kehityskoh-
tiin. Haastattelut suoritettiin kysymyslistaa apuna käyttäen ja ne nauhoitettiin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Litterointi tehtiin lähes sanasta sanaan, mutta osittain myös tiivistäen, jättäen olennaisimpia asioita esille.

Ensimmäinen haastattelu pidettiin harjoitteluaan päättävälle opiskelijalle, joka suoritti suurimman osan harjoittelustaan hotellin vastaanotossa. Hänellä ei ollut aikaisempaa kokemusta hotellissa työskentelystä, mutta hän opiskeli alaa ammattikoulussa. Hänen harjoittelunsa oli pituudeltaan noin kolme kuukautta.

Harjoittelijan perehdytyksestä vastasi nimellisesti yksi esimiehistä, mutta perehdytystä teki hyvin moni vastaanoton kollegoista. Työkierron osalta harjoittelija oli ensimmäisen työviikon kerroshoidossa auttamassa huoneiden siivouksessa ja tämän jälkeen suurimman osan ajasta hotellin vastaanotossa. Neljä päivää harjoittelusta tutustuttiin hotellin kokouspuoleen. Ensimmäisten päivien aikana vastaanotossa esiteltiin hieman taloa ja annettiin perehdytysopas, jossa oli joitakin perusasioita hotellihuoneista ja hotellin tarjoamista palveluista. Tämän lisäksi myöhemmässä vaiheessa käytettiin apuna tarkistuslistaa, johon merkittiin perehdytettävät asiat ja niiden osaamistaso.

Harjoittelija koki, että ensimmäiset päivät vastaanotossa olivat aika hektisiä ja haastaviakin, mutta tunsi, että hänellä on koko ajan tuki läsnä. Kuitenkin koko harjoittelujakson osalta hänelle jäi tunne, että tukea ja perehdyttäjän läsnäoloa voisi olla enemmänkin. Tämän lisäksi

hän toivoi, että oppimista seurattaisiin tiiviimmin esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä tapahtuvalla kasuaalilla asioista kyselemisellä. Palautteenantoa toivottiin enemmän, varsinkin rakentavaa sellaista. Suurin osa palautteesta annettiin lähinnä vasta harjoittelun lopussa. Virheistä osattiin sanoa rakentavasti ja asiallisesti, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Työnkiertoa harjoittelija toivoi enemmän, sillä hän koki, että se auttaisi ymmärtämään laajemmin koko hotellin toimintaa.

Toinen haastatteluista tehtiin yhdelle vastaanoton esimiehistä. Kyseisellä henkilöllä oli jo useamman vuoden kokemus esimiestyöstä ravintolapuolelta ja hän oli työskennellyt vastaanoton esimiehenä noin puoli vuotta. Perehdytyksestä hänellä oli kokemusta molemmilta osastoilta.

Esimiehelle esitettävät kysymykset koskivat vastaanotto-osaston perehdytyksen nykytilanetta ja kyseisen esimiehen perehdytysmetodeita. Ensimmäiseksi käsiteltiin asioita kuten perehdytyksen vastuunjako, uuteen työntekijään kohdistuvat odotukset ja perehdytyksen rakenteeseen liittyviä asioita. Kaikkiin näihin asioihin löytyi selviä esimiesten kesken sovittuja ratkaisuja, joita pyrittiin noudattamaan perehdytyksessä mahdollisimman hyvin.

Esimiehen kanssa kysymyksissä paneuduttiin hyvin paljon myös perehdytyksen käytännönläheisiin seikkoihin ja siihen, miten perehdytys vaikuttaa konkreettisesti uuden työntekijän onnistumiseen ja hyvinvointiin uudessa työympäristössä. Työntekijän saapumiseen pyritään valmistautumaan ja sisäisen tiedonkulun tärkeyttä esimies korosti. Hän näki tärkeänä, että perusasiat käydään läpi heti alussa ja uudelle työntekijälle tärkeät seikat tunnistetaan. Erilaisista perehdytystarpeista puhuttaessa esimies myönsi, että parantamisen varaa voisi olla erilaisten perehdytystyylien ja tarpeiden tunnistamisessa. Hänestä tehokas keino näiden asioiden selvittämiseen, on suoraan perehdyttävältä kysyminen. Perehdyttävän aikaisemman työkokemuksen vaikutus perehdytystyyliin tuli hänelle selvästi esille varsinkin silloin, kun perehdyttävällä ei ollut mitään kokemusta työelämästä. Tällöin hän joutui perehdyttämään myös työelämän pelisäännöt, jonka koki vielä enemmän aikaa vieväksi. Ammattitaitoa jo omaavalle tulee tehdä selväksi uuden talon pelisäännöt, mutta samalla voidaan häneltä myös oppia jotain uutta. Perehdytyksen yhteydessä tapahtuvasta työntekijän motivoinnista nousi esille tehtävän työn tärkeyden esille nostaminen, palautteen antaminen, avoin keskustelu omassa työyhteisössä ja kannustaminen osaamisen kartuttamiseen. Esimies näki perehdytysprosessin tärkeinä tekijöinä uuden työntekijän työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden. Erityisesti hän korosti avointa ilmapiiriä, jossa uskalletaan kysyä asioista ja tehdään yhdessä työporukkana asioita. Hänen mielestään se tapa jolla ihminen otetaan vastaan, vaikuttaa siihen, miten kyseinen ihminen ottaa muut vastaan. Lisäksi hyvä ja avoin työilmapiiri näkyy myös positiivisesti ulospäin hotellin asiakkaille.

Haastateltavien osapuolten vastauksista oli mahdollista havaita joitakin yhtäläisyyksiä. Harjoittelijan kokemus riittävästä tuesta erityisesti harjoittelun alussa oli yhteneväinen esimiehen kuvailemien perehdytyksen valmisteluiden ja perusasioiden pohjustamisen kanssa. Harjoittelijan kokemukset työilmapiiristä olivat suurimmaksi osin positiivisia ja esimiehen korostama avoin ilmapiiri tuli näkyville esimerkiksi virheiden rakentavassa käsittelemisessä. Esimies kuitenkin koki, että yksilöllisten perehdytystarpeiden tunnistamiseen voisi panostaa enemmän, mikä oli suoraan yhteydessä tärkeänä pidettyyn työntekijän viihtyvyyteen ja onnistumisen takaamiseen. Harjoittelijan vastauksista kyseinen kehityskohde nousi esille esimerkiksi oppimisen seurannan ja palautteenannon vähyytenä sekä kokonaisvaltaisemman tuen puuttumisena.

4.3 Perehdytysprosessin havainnointi yrityksessä

Havainnointi on hyödyllinen tiedonkeruumenetelmä ja sen avulla voidaan sitoa muita tiedonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. Havainnoinnin avulla asiat voidaan nähdä helpommin oikeissa yhteyksissä. Lisäksi tutkittavasta asiasta voidaan havainnoinnin avulla saada monipuolisempaa tietoa.

Havainnointi voidaan jakaa eri muotoihin. Piilohavainnoinnissa on kyse siitä, että havainnointia tekevä osapuoli osallistuu tapahtumaan tai prosessiin havainnoitavien henkilöiden siitä tietämättä. Kyseisellä metodilla voidaan saada mahdollisimman autenttista tietoa, mutta tutkimuksen eettisyys voi olla ongelmana. Havainnoinnissa ilman osallistumista on kohteilla tietoa siitä, että heitä havainnoidaan, mutta itse tutkija ei ole vuorovaikutuksessa kohteiden kanssa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana prosessissa ja vuorovaikutuksessa kohteiden kanssa. Tällöin myös sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat isossa osassa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 81 - 82.)

Havainnointi tapahtui Radisson Blu Plazassa varsinaiseen perehdytysprosessiin osallistumalla. Havainnoija seurasi prosessia ja lisäksi osallistui myös itsekin uuden työntekijän perehdytykseen. Tämän lisäksi oli jonkin verran piilohavainnointia. Havainnoijan aikaisempi havainnointi itse sekä perehdytettävänä että perehdytyksen antajana otettiin myös huomioon kehitysideoinnissa. Havainnoinnin avulla saatiin kirjattua mahdollisia ongelmakohtia ja onnistumisia ylös, jotka vaikuttivat analyysin rakentumiseen haastattelutuloksien tukena.

Havainnoinnista saadut tulokset koskivat työilmapiiriä, työyhteisöä sekä saatavilla olevien perehdytystyökalujen hyödyntämistä. Havainnoinnissa oli mahdollista huomata, että työilmapiiri oli valtaosin positiivinen. Työskentelyssä hyödynnettiin paljon yhteistyötä ja toisten tukeen luotettiin tarvittavissa tilanteissa. Keskustelu kollegoiden välillä oli avointa ja myös uudet työntekijät haluttiin ottaa mukaan keskusteluihin. Perehdytystyökalujen osalta havainnoija

käytti tuloksissa kokemustaan omasta perehdytyksestään sekä uuden työntekijän perehdytysprosessia. Havainnoija on ollut mukana tukemassa muutamia perehdytysprosesseja, joissa on hyödynnetty tarjottuja työkaluja, kuten perehdytyksen seurannan listaa.

4.4 Perehdytysprosessin SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on hyödyllinen väline kartoittamaan työympäristön mahdollisia heikkouksia ja kokonaiskuvaa oppimisesta. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Kyseinen analyysi kannattaa tehdä ennen kehitysprosessin aloittamista, jolloin on mahdollista jo tunnistaa osa kehityskohteista. (Opetushallitus 2017.)

	+ VAHVUUDET	- HEIKKOUEDET
NYKYTILA	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin ja vastaanottava työyhteisö - Mahdollisuus työkiertoon - Työturvallisuusperehdytys - Kannustava työyhteisö - Hyvä työkalupohja perehdytykselle 	<ul style="list-style-type: none"> - Erilaisten perehdytystarpeiden ymmärtämisen puuttuminen - Osaamiskartoituksen vähäinen hyödyntäminen
	MAHDOLLISUUDET	UHAT
TULEVAISUUS	<ul style="list-style-type: none"> - Laajempi työkierto -> lisääntynyt osaaminen - Tuen ja kannustuksen tuominen lisää esille -> motivaation ja itsevarmuuden kasvu - Henkilökohtainen tuki - Tavoitteiden korostaminen -> motivaation kasvu - Panostus perehdytyksen ensimmäisiin päiviin -> vahva pohja perehdytykselle - Nettipohjaisen materiaalin (Sokoteli & Radisson Group) laaja hyödyntäminen - Erilaisten perehdytystarpeiden tunnistaminen -> onnistunut kokonaisvaltainen perehdytys 	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytettävän huomiotta jättäminen - Vääränlainen kommunikointi & väärinkäsitykset - Uuden henkilön perehdytystarpeiden väärinymmärrys - Perehdytettävälle jää suppea ymmärrys hotellin kokonaisvaltaisesta toiminnasta

Kuvio 1: Vastaanoton perehdytyksen SWOT analyysi

Kuviossa 1 on esitettyä vastaanoton perehdytysprosessin SWOT-analyysi. Perehdytyksen nykytilaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet on kerätty haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella. Mahdollisuudet ja uhat ovat analysoitu yhdessä saatavilla olevan teoria- ja haastattelumateriaalin pohjalta, ja ovat skenaarioita, jotka voivat toteutua onnistuneen tai epäonnistuneen perehdytyksen toimesta.

Vahvuuksiksi nousi esille työyhteisön avoin ja vastaanottava ilmapiiri, joka ilmeni nopeasti uudellekin työntekijälle. Lisäksi moni työyhteisön jäsen oli kannustava. Työturvallisuus ja sen laajuus nähtiin onnistuneena asiana ja samoin mahdollisuus hotellin sisäiseen työkiertoon. Perehdytyksen työkalupohja oli hyvä, esimerkiksi perehdytyksen tarkistuslista osaamisen kartoitukseen ja valmisteilla oleva perehdytysohje.

Heikkouksina nähtiin erilaisten henkilöiden perehdytystarpeiden tunnistaminen ja niihin varautuminen. Lisäksi osaamiskartoitusta tehtiin jo tarkistuslistan avulla, mutta sitä olisi voitu harjoittaa laajemmin. Esille nousi esimerkiksi vapaamuotoisempi kyseleminen perehdytyksen ohella.

Tulevaisuuteen sijoittuviin mahdollisuuksiin kuuluu laajemmat työkiertomahdollisuudet, jonka kautta saadaan lisää osaamista. Tuen ja kannustamisen sekä henkilökohtaisen tuen lisäämisen myötä perehdytettävän motivaatio ja itsevarmuus kasvavat. Tavoitteiden korostaminen perehdytyksessä luo taas vahvempaa pohjaa koko perehdytykselle. Internetpohjaista materiaalia on paljon ja sen laajempi hyödyntäminen antaisi lisää työkaluja perehdytykseen. Onnistuneen kokonaisvaltaisen perehdytyksen pohjalle rakentuu myös erilaisten henkilöiden erilaisten perehdytystarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen.

Uhkiksi analysoitiin esimerkiksi perehdytettävän henkilön huomiotta jättäminen ja tämän perehdytystarpeiden väärinymmärrys. Näihin lisättyä vääränlainen kommunikointi ja tästä syntyvät väärinkäsitykset voiva sabotoida koko muuten rakenteellisesti hyvin suunnitellun perehdytysprosessin. Lisäksi suppea perehdytys ja työkierto voivat aiheuttaa sen, että perehdytettävälle jää suppea ymmärrys hotellin kokonaistoiminnasta.

4.5 Prosessianalyysi ja blueprinting perehdytyksestä

Prosessianalyysiin kuuluu prosessien ongelmien havainnointi ja paikallistaminen. Tässä auttaa blueprinting, jossa luodaan prosessikaavio, joka yksityiskohtaisesti kuvaa prosessin etenemistä. Se erittelee prosessin eri vaiheet, niiden ongelmat ja ratkaisut kyseisiin ongelmiin sekä osapuolten roolit. Blueprintingin avulla saadaan kokonaiskuva koko perehdytysprosessista ja näkökulma prosessiin sekä perehdyttäjän että perehdytettävän puolelta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 44.)

Vastaanotto-osaston nykyisestä perehdytysprosessista laadittiin blueprinting-prosessikaavio, johon merkittiin ensin kohdatut haasteet prosessissa. Kyseiset haasteet koottiin haastatteluiden pohjalta. Näiden haasteiden alle jaoteltiin haastekohtaiset elementit, jotka kerättiin haastattelun ja esimiehen haastattelun avulla. Kyseiset elementit taas jaotellaan alakategorioihin, jotka ovat perehdytettävän prosessi, näkyvät perehdyttäjän toimet,

näkymättömät perehdyttäjän toimet ja tukitoiminnot. Haastatteluista saatujen korjausehdotusten myötä rakennettiin uusi prosessikaavio samoilla alakategorioilla.

Haasteet	Perehdytyksen aloitus	Perehdytettävän tarpeiden tunnistaminen	Kommunikointi + kannustus	Oppimisen seuranta	Palaute + kannustus
Perehdytettävän prosessi	Tutustuminen työympäristöön + perusteisiin, työkaluihin	Aloituksen jälkeinen varsinainen työskentelyn aloitus, osaamislis- taan tutustuminen	Työskentely, oppiminen	Osaamislistan täyt- täminen	Työskentelyn lope- tus, loppuarviointi
Näkyvät pereh- dyttäjän toimet	Itsensä + työpaikan + perusteiden esit- tely, neuvonta, esi- merkin näyttö, pe- lisäännöt	Osaamiskartoitus lis- tan avulla, keskuste- lua	Keskustelu, asioiden sel- vittäminen keskustellen	Osaamislistan läpi- käyminen perehdy- tettävän kanssa	Loppupalautteen anto
Näkymättömät perehdyttäjän toimet	Valmistautuminen perehdytykseen, uuden työntekijän seuraaminen ha- vainnoiden				Loppupalautteen valmistelu
Tukitoiminnot	Valmiit perehdytys- materiaalit, koulun antamat harjoitte- luohjeet				Valmiit palaute poh- jat

Kuvio 2: Blueprinting alkuperäisestä perehdytysprosessista

Perehdytettävän henkilön näkökulmasta ensimmäinen vaihe kuvion 2 prosessikaaviossa on pe- rehdytyksen aloitus. Kyseisessä vaiheessa tutustutaan työympäristöön, perusteisiin sekä tär- keisiin työkaluihin. Perehdyttäjän osalta näkyviä toimenpiteitä ovat itsensä, työpaikan ja peli-

sääntöjen esittely. Näiden lisäksi hän valmistautuu perehdytykseen hankkimalla siihen tarvittavat materiaalit. Perehdytettävän ollessa harjoittelija myös koululta saattaa tulla harjoitteluun liittyviä ohjeistuksia, jotka täytyy ottaa huomioon perehdytyksessä. Nämä ohjeistukset ja perehdyttäjän tarjoamat perehdytysmateriaalit ovat osa perehdytysprosessin tukitoimintoja.

Ensimmäisten päivien jälkeen voi varsinainen työskentely alkaa, jolloin myös alkaa varsinainen työympäristön omaksuminen ja kollegoihin tutustuminen. Yksityiskohtiin voidaan aloittaa kiinnittämään enemmän huomiota. Perehdyttäjän suhde uuteen työntekijään syvenee ja tämä mahdollistaa myös perehdytettävän perehdytystarpeista kyselyn. Osaamislistan täyttämistä voidaan jo tässä vaiheessa aloittaa tutkia.

Kommunikointi perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on kriittinen osa onnistunutta perehdytysprosessia. Se vallitsee koko perehdytyksen ajan ja se on tärkein keino saada tietoa välitetyksi eri suuntiin. Työilmapiirin ollessa avoin ja heti alusta alkaneen työsuhteen rakentaminen mahdollistaa rakentavan ja tasapuolisen keskusteluyhteyden eri osapuolien välillä. Kannustaminen sekä perehdytettävän motivoinnissa avustaminen parantavat työilmapiiriä sekä tekevät perehdytyksestä mieluista ja tehokasta.

Hyvissä ajoin perehdytystä tulisi kiinnittää huomiota oppimisen seurantaan. Perehdyttäjän tulisi pitää tästä huolen ja avustaa perehdytettävää täyttämään rehellisesti osaamislistaa. Kyseiseen listaan hän merkitsee, kuinka hyvin hän omasta mielestään on oppinut tiettyjä asioita ja missä asioissa mahdollisesti tarvitsee lisäapua. Listan ollessa täytettynä perehdyttäjä käy sen läpi, tiedustelee mahdollisia yksityiskohtia perehdytettävältä ja tämän jälkeen perehdyttää tarvittavat asiat.

Palautteen antaminen koko perehdytyksen ajan on tärkeää. Harjoittelun tai työsuhteen päätteeksi keskustellaan työntekijän onnistumisista ja mahdollisista kehittämisen kohteista. Perehdyttäjä tai esimies valmistelee loppupalautteen ja arvioinnin. Loppuarvioinnissa on monesti myös mukana harjoittelijan opettaja, joka kyselee esimieheltä täydentäviä kysymyksiä sekä arvio harjoittelijan osaamista näytön avulla.

Haasteet	Perehdytyksen aloitus	Perehdytettävän tarpeiden tunnistaminen	Kommunikointi + kannustus	Oppimisen seuranta	Palaute + kannustus
Perehdytettävän prosessi	Tutustuminen työympäristöön + perusteisiin, työkaluihin	Aloituksen jälkeinen varsinainen työskentelyn aloitus, osaamislistaan tutustuminen, itsensä tutkiminen, dialogi perehdyttäjän kanssa	Työskentely, oppiminen	Osaamislistan täyttäminen	Työskentelyn lopetus, loppuarviointi
Näkyvät perehdyttäjän toimet	Itsensä + työpaikan + perusteiden esittely, neuvonta, esimerkin näyttö, pelisäännöt, vapaan vuorovaikutuksen esilletuonti, roolien+osaamisen+taivoitteiden määrittely, tiivis läsnäolo	Osaamiskartoitus listan avulla, keskustelua, dialogin rakentamista, asenteiden ja motivaation tunnistaminen yhdessä	Keskustelu, asioiden selvittäminen keskustellen, käytäväkeskustelu, motivointi	Osaamislistan läpikäyminen perehdytettävän kanssa, käytäväkeskustelu	Loppupalautteen anto
Näkymättömät perehdyttäjän toimet	Valmistautuminen perehdytykseen, uuden työntekijän seuraaminen havainnoiden ja taustojen tiedostaminen	Havainnointi ja oppimistyylin tunnistaminen	Vuorovaikutustyylin tunnistaminen, sanaton viestintä		Loppupalautteen valmistelu
Tukitoiminnot	Valmiit perehdytysmateriaalit, koulun antamat harjoitteluohjeet, alkukokeen valmistelu, perehdyttäjän oppaaseen tutustuminen		Viestinnän ja tiedonkulun esteettömyyden varmistaminen	Kysymykset ja testit	Valmiit palaute-pohjat

Kuvio 3: Blueprinting uudistetusta perehdytysprosessista

Perehdytysprosessiin lisättiin (kuvio 3) joitakin uusia toimia, jotka tukevat onnistunutta ja tehokasta perehdytystä. Perehdytyksen aloitusvaiheessa perehdyttäjä ottaa selville esimerkiksi

keskustellen perehdytettävän tavoitteet ja osaamisen. Lisäksi hänen kanssaan käydään selvästi läpi hänen ja muiden roolit vastaanoton työtehtävissä. Sekä perehdytettävällä että muille työntekijöille tuodaan esille vapaa vuorovaikutus, jonka tulisi vallita kaikkien kollegoiden kanssa kommunikoitaessa. Tästä vastaa vastuuperehdyttäjä, joka on tiiviisti tukena perehdytyksessä erityisesti ensimmäisten päivien ajan. Onnistunut aloitus perehdytysprosessille vaatii myös perehdyttäjältä tietynlaista henkistä valmistautumista ja uuden perehdytettävän taustojen tiedostamista.

Perehdytettävän tarpeiden tunnistamisessa itse perehdyttäjänkin on syytä tutkistella itseään ja pohtia, millaiset perehdytysmenetelmät toimisivat yksilön kohdalla parhaiten. Avoin dialogi perehdyttäjän kanssa on tärkeä osa perehdytystarpeiden tunnistamisessa. Samalla voidaan pohdita mikä perehdytettävää motivoi. Perehdyttäjä voi myös havainnoida perehdytettävää keskustelun lisäksi, ja arvioida parasta mahdollista lähestymistapaa oppimista ajatellen.

Kommunikoinnin osalta perehdyttäjän tulisi suosia myös vapaamuotoista käytäväkeskustelua, jossa keskustelu ei saa liian virallisia tuntomerkkejä. Tämän avulla voidaan myös seurata oppimista esimerkiksi kysymyksien kautta. Kommunikoinnin tulisi olla myös rakentavaa ja kannustavaa, joka taas motivoi työntekijää. Perehdyttäjän tulisi kiinnittää sekä omaan että perehdytettävän henkilön sanattomaan viestintään huomiota. Samalla voi olla mahdollista tunnistaa, millainen vuorovaikutustyyli sopii parhaiten tietyn työntekijän kanssa.

5 Valmiin perehdyttäjän oppaan sisältö ja johtopäätökset

Kerätyn tiedon analysoinnin jälkeen oli mahdollista alkaa kokoamaan perehdyttäjän opasta. Kyseinen opas on tehty helpottamaan perehdyttävän osapuolen perehdytystä sekä samalla auttamaan uutta työntekijää oppimaan ja sopeutumaan uuteen työympäristöön. Perehdyttäjän opas keskittyy perehdytettävän osapuolen ymmärtämiseen ja tätä kautta opastamaan mahdollisimman tehokkaaseen ja kokonaisvaltaiseen perehdytykseen. Tämän lisäksi opas antaa perehdyttäjälle mahdollisuuden analysoida omaa henkilökohtaista perehdytystekniikkaansa.

Perehdyttäjän opas (liite 2) alkaa johdannolla, jossa pohjustetaan oppaan tarkoitusta sekä tuodaan esille, kenelle se on tarkoitettu. Tämän lisäksi tiiviisti kerrotaan, mistä perehdytyksessä on kyse. Tämän jälkeen käsitellään perehdytysprosessin ensimmäistä vaihetta, eli valmistautumista perehdytykseen. Kyseinen vaihe on hyvin tärkeä, sillä riittävä valmistautuminen tukee uuden työntekijän vastaanottoa ja onnistunutta perehdytyksen aloitusta. Lisäksi uuden työntekijän lähtökohdat, kuten opiskeluihin liittyvä työharjoittelu vaikuttavat valmisteluihin. Tätä seuraa erillinen luku uuden työntekijän vastaanottamisesta. Kyseisessä luvussa käydään

läpi, miten uuden työntekijän ensimmäisistä työpäivistä ja tutustumisesta työympäristöön voidaan tehdä mieluisia sekä samalla perehdytysnäkökulmasta tehokkaita. Ensimmäiset päivät uudessa työympäristössä vaikuttavat ensivaikutelmaan, jolla on taas suuri vaikutus perehdytyksen lähtökohtiin muun muassa asenteiden ja motivaation kautta.

Oppaan neljännessä luvussa keskitytään uuden työntekijän perehdytystarpeiden ymmärtämiseen. Opas auttaa ymmärtämään, millaiset yksilölliset seikat voivat vaikuttaa perehdytysrapeisiin. Lisäksi eritellään erilaisia oppimistyyliä, joiden tunnistaminen auttaa perehdyttäjää parhaimpien perehdytystyökalujen ja metodien valinnassa. Oppaassa on myös oma osionsa koskien perehdyttäjän omaa ohjaustyyliä ja niiden vaikutuksista perehdytettävään. Erilaisten tyylien tunnistaminen ja mahdollinen yhdistely voivat auttaa perehdyttäjää toimimaan erilaisien yksilöiden kanssa. Perehdytykseen sopivaan kommunikoinnin analysointiin paneudutaan myös ja tarkemmin sanallisten valintojen sijaan sanattomaan viestintään. Motivaation vaikutusta perehdytyksessä ja sen ymmärtämistä sivutaan tiiviisti samassa luvussa. Oppaan viimeinen osio käsittelee työntekijän osaamista teoreettisesta näkökulmasta sekä kuinka osaamista voidaan tehokkaasti seurata perehdytyksen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa hotellin vastaanoton esimiehille opas oikeanlaisesta perehdytysmallista sekä keskittyä erityisesti kokonaisvaltaista perehdytystä tukeviin toimintatapoihin. Hotellin vastaanottoon oli aikaisemmin tehty perehdytystä tukemaan yleinen opas hotellista sekä työskentelyyn tarvittavista työkaluista, mutta se oli lähinnä suunnattu uudelle työntekijälle. Opinnäytetyön lopputuotoksena valmistunut perehdyttäjän opas on suunnattu esimiehelle tai perehdytyksestä vastaavalle. Kyseisen oppaan avulla perehdyttäjä voi saada uusia näkökulmia oppimiseen ja perehdytykseen. Erityisesti uuden työntekijän perehdytykseen suunniteltu opas keskittyy työntekijän ymmärtämiseen, kommunikointiin, oppimiseen sekä perehdytyksen vaikutuksiin. Onnistuneen perehdytyksen myötä uusi työntekijä pääsee osaksi uutta työyhteisöä ja tuo samalla tärkeän lisävahvuuden hotellin vastaanottoon. Tämän lisäksi onnistunutta perehdytystä tukeva avoin ja positiivinen työilmapiiri vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin sekä hotellin asiakkaiden palvelukokemukseen.

Hotellin vastaanotto-osaston päällikkö piti perehdyttäjän opasta hyvänä lisänä perehdytysprosessiin. Hänen mukaansa se on hyödyllinen työkalu esimiesten perehdyttämisen kehittämiseen ja auttaa ymmärtämään perehdytysprosessia uudesta näkökulmasta. Oppaan lisäksi opinnäytetyön tulokset antoivat ideoita perehdytysprosessin tulevaisuuden kehittämiseen. Mahdollisesta oppaan käyttämisen laajuudesta tulevaisuudessa ei ole arviota, mutta tarkoituksena on tarjota pääsy oppaaseen kaikille työntekijöille.

Lähteet

Painetut

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansabook.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - Avain Innovatiivisuuteen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lawson, K. 2009. Successful coaching & mentoring. London: New Holland Publishers Ltd.
- Parsloe E. & Leedham M. 2009. Coaching and Mentoring. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Vantaa: Hansaprint.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen M., Bergbom B., Airila A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka - Opas esimiehelle. Helsinki: Tammerprint.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone.

Sähköiset

- Opetushallitus. SWOT-analyysi. Viitattu 22.10.2017.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_ty-ovalineita/swot-analyysi
- S-ryhmä. Sokotel Oy. Viitattu 16.5.2018.
<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/sokotel-oy>

Kuviot

Kuvio 1: Vastaanoton perehdytyksen SWOT analyysi.....	23
Kuvio 2: Blueprinting alkuperäisestä perehdytysprosessista	25
Kuvio 3: Blueprinting uudistetusta perehdytysprosessista	27

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset.....	33
Liite 2: Perehdyttäjän opas Radisson Blu Plaza vastaanottoon	1

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

Kysymykset uusi työntekijä

Rekrytointi

- Aikaisempi kokemus alalta?
- Kuinka paljon hotellista/yrityksestä kerrottiin?
- Kerrottiin työtarvitsemista vaatimuksista tai tavoitteista?
- Kysyttiin henkilökohtaisia asioita (esim. harrastuksista, omista tavoitteista, vahvuuksista)?

Aloitukset ja ensimmäiset päivät

- Kenet tapasit ensin ja mitkä olivat ensimmäiset tehtävät/toimenpiteet työpaikalla?
- Esiteltiinkö työtovereita tai kuinka tutustuit heihin?
- Miten hotellia ja työtiloja esiteltiin ja kuinka laajasti?
- Millaisena koit uuden työympäristön?
- Tuntuivatko ensimmäiset päivät liian kiireellisiltä vai saitko omasta mielestäsi oppia sopivalla tahdilla?
- Saitko jotain materiaalia perehtymistarkoituksessa ja mitä?
- Mitä mahdollisesti kehittäisit ensimmäisien päivien osalta perehdyttämisenäkökulmasta?

Perehdytys

- Kuka toimi pääasiallisena perehdyttäjänä?
- Saitko apua vaikeissa tilanteissa ja kuinka helposti? Oliko apua helppo kysyä?
- Miten virheisiin reagoitiin?
- Millaiseksi koit palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen?
- Kävitkö palautekeskusteluja kenenkään kanssa ja millaista se oli?
- Saitko tuoda esille omia tavoitteitasi ja oltiin niistä kiinnostuneita?
- Millaisiksi koet osaamisen kehittämismahdollisuudet työssäsi? Esim. lisäkoulutukset yms.
- Otettiinkö perehdytyksessä huomioon aikaisempi työkokemuksesi?
- Kuinka tutuksi hotellin muut osastot tulivat ja saitko mahdollisuutta tutustua/oppia niistä?
- Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttäjä?
- Millaista on mielestäsi hyvä perehdyttäminen?
- Mitä mahdollisesti kehittäisit perehdytyksessä?

Kysymykset esimies/perehdyttäjä

- Kuka yksikössä on vastuussa perehdyttämisestä?
- Millaisia valmiuksia uudelta työntekijältä odotetaan?
- Miten saat uuden työntekijän tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja turvallisesti?
- Miten työturvallisuus näkyy perehdytyksessä? Miten tuodaan esille työsuhte-, palkka-asiat yms.?
- Miten perehdytys ajallisesti rakennetaan?
- Millaisia työkaluja perehdytyksen apuna käytetään?
- Miten perehdytät? Vaikuttavatko erilaiset yksilöt perehdytystyyliin ja miten? Miten huomioit erilaiset perehdytystarpeet? Entä aikaisempi työkokemus?

- Miten aktivoit perehdytettävää tuomaan esille osaamistaan? Toteutetaanko minkäänlaista osaamiskartoitusta ja miten?
- Miten ns. käytäväkeskustelu toimii?
- Mikä mielestäsi motivoi työntekijää?
- Miten mielestäsi perehdytysprosessi vaikuttaa uuden työntekijän työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyteen?
- Seurataanko perehdytysprosessin onnistumista ja kehittymistä? Miten?

Liite 2: Perehdyttäjän opas Radisson Blu Plaza vastaanottoon

Perehdyttäjän opas Radisson Blu Plaza vastaanottoon



Hiski Hyrkäs

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Valmistautuminen perehdytykseen.....	4
3	Uuden työntekijän vastaanotto ja ensimmäiset päivät.....	5
4	Ymmärrä uutta työntekijää.....	6
5	Oma ohjaustyyliisi ja sen vaikutus työntekijään.....	9
6	Kommunikointi, motivointi ja palaute.....	11
7	Osaamisen hallinta ja seuranta	13

1 Johdanto

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja ohjaaminen ei ole helppo tehtävä. Jokaisella yksilöllä on erilaiset taustat, työkokemus sekä yksilökohtaisia ominaisuuksia. Jotkut henkilöt oppivat eri tavoin kuin toiset. Toiselle sopeutuminen uusiin tehtäviin tai ympäristöön on helppoa ja nopeaa kun taas toinen tarvitsee enemmän aikaa. Uusi työntekijä ei ole heti ammattilainen, vaan tarvitsee ammattinsa hallitsevaa henkilöä perehdyttämään ja tukemaan työtehtävissä. Tämän perehdyttäjän oppaan tarkoituksena on opastaa uuden työntekijän perehdyttämisessä ja sopeutumisen tukemisessa. Opas korostaa perehdyttäjän aseman tärkeyttä sekä antaa opastusta erilaisten yksilöiden kanssa toimimiseen. Kyseinen opas on suunnattu lähinnä hotellin vastaanoton perehdytykseen.

Uuden työntekijän perehdyttämisestä on vastuussa jokainen vastaanotossa työskentelevä henkilö. Uudella työntekijällä on kuitenkin yksi vastuuperehdyttäjä, joka on ensisijaisesti vastuussa perehdytyksen aloittamisesta ja sen seuraamisesta. Vastuuperehdyttäjä on myös ensisijainen tukihenkilö ensimmäisten työpäivien ajan. Lisäksi uuden työntekijän ollessa opiskelija, toimii vastuuperehdyttäjä yhteyshenkilönä sekä osallistuu työtehtävien suunnitteluun opiskelijan opettajan kanssa. Vastuuperehdyttäjän tulisi ensisijaisesti olla esimiestehtävissä oleva henkilö, joka hallitsee hotellin vastaanoton tehtävät, tuntee työyhteisön hyvin sekä tiedostaa mahdolliset työssäoppimisen periaatteet ja vastuut.

Perehdyttämisellä vaikutetaan uuden työntekijän sopeutumiseen ja osaamisen kehittymiseen. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja auttaa hänet pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon, ottaen huomioon myös työturvallisuus sekä työskentelyn viihtyvyys. Onnistunut perehdytys on edellytys tehokkaalle oppimiselle, mutta sillä on myös suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Uusi työntekijä voi saada itseluottamusta osaamisen kehittymisen myötä ja uudet haasteet ja niiden hallitseminen lisäävät tyytyväisyyttä sekä motivoivat tehokkaaseen työskentelyyn.

Tämä perehdyttäjän opas opastaa ja antaa tietoa uuden työntekijän perehdytysprosessiin. Tarkoituksena ei ole antaa täysin valmiita toimintamalleja, vaan kannustaa tarkastelemaan antamaansa perehdytystä eri näkökulmista ja toivon mukaan hyödyntämään osaa oppimastaan tiedosta. Kyseinen opas on hyödyllistä pitää saatavilla ja vaivattomasti löydettävänä kaikille työntekijöille vastaanoton työtietokoneiden koulutusmateriaaleissa.

2 Valmistautuminen perehdytykseen

Kunnollinen valmistautuminen uuden työntekijän saapumiseen on tärkeä osa perehdytystä. Tekemällä valmisteluja ja asennoitumalla oikealla tavalla voidaan tukea sitä, että perehdytys on onnistunutta heti alusta lähtien. Perehdytyksen ollessa suunniteltua ensimmäisten päivien osalta, uuden työntekijän on helpompaa aloittaa uudessa työympäristössä sekä tuntea itsensä tervetulleeksi.

Valmistautuminen perehdytykseen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin uudesta työntekijästä saadaan jo joitakin taustatietoja. Uusi työntekijä voi tulla opiskelijana työharjoitteluun tai uutena palkattuna työntekijänä, jolloin lähtökohdat perehdytykselle ovat erilaiset. Kun kyseessä on opiskelijaharjoittelu, saadaan rekrytointivaiheessa tietoon harjoittelun tavoitteet sekä mahdollisia ohjeita harjoitteluun opiskelupaikan puolelta. Pohjustavien tietojen saannin lisäksi tässä vaiheessa voidaan antaa tietoa yrityksen toiminnasta sekä toimintatavoista uudelle työntekijälle ja näin jo pohjustaa työntekijän perehdytysprosessia. Palkkaukseen, työaikoihin sekä muihin työsuhteasioihin liittyvät kohdat voidaan myös käydä läpi jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointivaiheessa annettava kuva yrityksestä pohjustaa uudelle työntekijälle, mitä on odotettavissa ja millaisin varauksin hän mahdollisesti aloittaa uudessa työympäristössä.

Perehdytysmateriaalit, kuten työntekijän perehdytysopas sekä osaamiskartoituskaavake tulee olla valmiina ensimmäisiä päiviä varten. Sokotelin sekä Radisson Groupin intrasta löytyviin perehdytysmateriaaleihin tulee myös varmistaa saumaton pääsy. Näiden lisäksi vastuuperehdyttäjä voi laatia tai käyttää valmista alkukoetta, jonka uusi työntekijä tekee perehdytyksen alussa. Alkukokeen avulla voidaan kartoittaa uuden työntekijän osaamista, jolloin lähtökohdat perehdytykselle ovat selvillä. Työvuorosuunnittelun osalta on hyvä pyrkiä siihen, että vastuuperehdyttäjä olisi uuden työntekijän kanssa samoissa vuoroissa ainakin ensimmäisen työviikon ajan, mahdollisesti pidempäänkin.

3 Uuden työntekijän vastaanotto ja ensimmäiset päivät

Uuden työntekijän aloittaessa on vastuuperehdyttäjän oltava määrättynä. Kyseinen henkilö ottaa työntekijän vastaan ja aloittaa esittelemällä itsensä sekä tutustumalla alustavasti uuteen työntekijään. Uuden työntekijän vastaanottoon tulisi varata riittävästi aikaa, jotta hänen taustaan, työkokemukseen, osaamiseen sekä tavoitteisiin olisi mahdollista tutustua. Tulevien työtehtävien ja tavoitteiden määrittelyn avustamisella voidaan vähentää työntekijän epävarmuutta omasta sopivuudestaan uuteen työhön. Heti alusta lähtien aloitettava avoin kommunikointi ja sen suosiminen tuovat pohjaa luottamukselle ja uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi työympäristöön. Tapa, jolla henkilö otetaan vastaan, vaikuttaa suoraan siihen, miten hän ottaa muutkin vastaan. Erityisesti opiskelijalle tai täysin uudelle työelämään tulijalle tilanne voi olla hyvin jännittävä, jolloin on tärkeää luoda turvallinen työilmapiiri alusta saakka.

Koko työyhteisön on syytä olla tietoinen uudesta työntekijästä. Tutustuttaminen työyhteisöön voi tapahtua esimerkiksi palaverin yhteydessä esittelemällä uusi työntekijä. Luontevin tapa on kuitenkin tutustua muihin perehdytyksen ja työnteon ohella. Avointa työilmapiiriä on suositava jokaisella osastolla ja sen esimerkillinen esille tuominen tulisi lähteä johdosta asti. Yhtenäinen työyhteisö osastosta riippumatta helpottaa uuteen työympäristöön tutustumista. Työkierto eli uuden työntekijän tutustuttaminen työskentelyn avulla eri hotellin osastoihin on toimiva tapa tehdä tutuksi työympäristöä sekä työyhteisöä. Kerros-siivouksessa, ravintolassa sekä kokouspuolella tulisi olla riittävä aika, jotta osasto tulisi pääpiirteittäin tutuksi. Uuden työntekijän kanssa voidaan keskustella sopivasta määrästä. Lisäksi jokaisella osastolla olisi hyvä valita yksi henkilö tukemaan kyseiseen osastoon tutustumisessa. Työympäristöön tutustuminen ja erityisesti työturvallisuusasioihin perehdyttäminen, kuten turvakävely, tulisi hoitaa ensimmäisten päivien aikana. Tämän jälkeen voidaan aloittaa tutustuminen työssä tarvittaviin pelisääntöihin sekä työkaluihin. Lisäksi esitellään erilaisia perinteisiä työtilanteita esimerkkien kautta sekä käydään läpi perinteisen työvuoron kulku, jotta työntekijä saa peruskäsityksen työskentelystä ja hänen toimenkuvastaan.

Avoin kommunikointi on vahvin työväline perehdytyksessä, mutta sitä tukemaan on hyvä hyödyntää jo valmiita työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi uuden työntekijän perehdytysmanuaali, joka sisältää tiivistettynä hyödyllisiä ohjeita sekä perehdytyksessä hyödynnettävät materiaalit Sokotelin internet portaalissa. Perehdytyksen alussa ja sen edetessä voidaan perehdyttävältä keskustelun avulla tiedustella, millaiset työkalut hänen mielestään ovat toimivimpia hänen oppimista tukemaan. Ensimmäisten päivien aikana on hyödyllistä esitellä myös perehdytyksenseuranta-lista, johon on listattuna perehdytettävät asiat sekä niiden osaamistaso. Uuden työntekijän saadessa sen jo alkuvaiheessa, on hänen mahdollista täydentää sitä reaalijasssa. Tämä helpottaa vastuuperehdyttäjän oppimisen seurantaan sekä muiden kollegoiden perehdytyksessä avustamista.

4 Ymmärrä uutta työntekijää

Rakentaakseen mahdollisimman hyödyllistä perehdytystä tulee perehdyttäjän tutustua perehdytettävään. Yksi olennainen osa, joka määrää perehdytystarvetta, on työkokemus. Hotelli- ja erityisesti vastaanottotyön ollessa tuttua kaikkiin järjestelmiin ja perusasioihin ei ole tarvetta syventyä perehdytyksessä. Tällöin oleellista on keskittyä Plazalle ominaisiin toimintatapoihin sekä yksityiskohtiin. Työkokemusta mahdollisesti haastavammin selville saatavia asioita ovat henkilön omat asenteet ja motivaatio, jotka vaikuttavat myös perehdytystarpeisiin.

Esimerkiksi motivaation ollessa korkealla, mutta itseluottamuksen alhaalla, tulisi henkilön rohkaisemiseen ja kannustamiseen kiinnittää huomiota entistä enemmän. Tällaisia asioita voidaan havainnoida ja niistä keskustella, mutta ymmärrettävästi ne selkenevät perehdytyksen edetessä. Niin psyykkiset kuin fyysiset ominaisuudet vaikuttavat perehdytystarpeisiin, esimerkiksi toiset ovat ujompia kuin toiset ja jonkun itseluottamusta voi jokin fyysinen vamma heikentää. Tämänlaisia erityispiirteitä on tärkeä ottaa huomioon, mutta itse perehdytettävälle on hyvä tuoda esille hänen vahvuuksiaan.

Oppiminen on osana perehdytystä ja jokainen yksilö oppii eri tavalla. Toisille käytännönläheinen työskentely heti alusta alkaen on tehokkain tapa sisäistää uusia asioita, kun taas toiset voivat haluta rauhassa tutustua ensin kirjallisiin ohjeisiin. Erilaisia oppimisen tyylejä on hyvä tunnistaa, jotta niihin voidaan reagoida ja oppimista tukea sopivin työkaluin ja keinoin. Henkilöllä voi olla parikin erilaista mieluista tyyliä ja tehokkaimmillaan oppiminen on, kun hän pystyy hyödyntämään niistä useampia. Parhain tapa selvittää työntekijän tyylit, on keskustella hänen kanssaan asiasta.

Pohtija

Oppii parhaiten, kun pääsee seuraamaan tilanteita sivusta, tekemään havaintoja ja saa analysoida asioita rauhassa. Tällainen oppija voi vaatia enemmän aikaa valmisteluun. Pohtijan haasteeksi voi muodostua tilanteet, joissa pitäisi olla esillä ja joissa tulisi toimia spontaanisti ilman suurempia ennakkosuunnitelmia tai -tietoja. Lisäksi tilanteiden kiireellisyys voi olla ongelma henkilölle.

Aktivisti

Oppimistyyliltään pohtijan vastakohta. Henkilö oppii parhaiten toiminnan kautta ja tilanteista, joissa ollaan esillä ja tehdään yhdessä muiden kanssa. Haasteiksi voivat muodostua tilanteet, joissa henkilö on passiivisessa roolissa ja hän joutuu kuuntelemaan tai katsomaan. Selkeiden ohjeiden, tarkan harjoittelun ja pienten yksityiskohtien hallitseminen voivat olla ongelmallisia.

Teoreetikko

Pohjaa oppimisensa eri asioiden välisiin suhteisiin. Hänen on helpompi käsittää kokonaisuuksia. Häntä helpottaa, kun on mahdollista kysyä taustalla olevista menetelmistä ja kun on selkeää päämäärä. Tällainen henkilö oppii parhaiten kuuntelemalla, lukemalla ja analysoimalla ja tilanteiden ollessa haastavia. Haasteiksi muodostuvat tavoitteiden epäselvyys, helpous, teorian puute ja kun tunteita on mukana tilanteessa.

Pragmaatikko

Käytännönläheisyys on tärkeää. Hän oppii parhaiten silloin, kun käytännön ja teorian välillä on selkeä yhteys. Hän haluaa itse kokeilla oppimaansa ja saada siitä palautetta. Haasteet syntyvät, kun opittava asia ei ole ajankohtainen tai sitä ei pääse tekemään käytännössä. Samoin tilanteet, joissa toiminnasta ei ole mahdollista saada heti tuloksia tai palautetta.

Oppimisen tyypit voidaan jakaa myös:

- **Luovaan oppimiseen: tunnepitoista ja intuitiivista**
- **Assosioivaan oppimiseen: omien kokemuksen hyödyntäminen oppimisessa**
- **Sääntöiseen oppimiseen: teoriaan tukeutuvaa ja systemaattista (vrt. teoreetikko)**
- **Sopeutuvaan oppimiseen: käytännönläheistä ja ratkaisujen löytämistä (vrt. pragmaatikko)**

Kaikessa oppimisessa on otettava huomioon yhdessä oppimisen tärkeys. Kollegoiden välinen kanssakäyminen ja toisten tukemisen avulla vahvistetaan yksilöiden oppimista niin, että oppiminen on parempaa sekä laadullisesti että määrällisesti. Oppimisen mielekkyyden kasvamisen lisäksi yksilöiden osaaminen muodostaa yhdessä tehokkaan työporukan. Yksittäisen työntekijän onnistuessa hyötyy koko työyhteisökin.

Erilaisia oppimisen tyylejä on hyvä tukea sopivilla perehdytyksen työkaluilla. Kehittävä opetusdialogi on lähtökohtana kaikessa perehdytyksessä. Opetusdialogiin sisältyvät myös kysymykset, joiden avulla voidaan kartoittaa aikaisempaa osaamista, mutta myös aktivoida työntekijää muistamaan opittua tai oivaltamaan uusia asioita. Muita hyödynnettäviä työkaluja ovat:

Oppaat ja kaaviot

- ✓ Työntekijän perehdytysopas
- ✓ Ejollas + Radisson Group portaalin oppaat
- ✓ Plazan turvallisuusopas
- ✓ Perehdytyksen seurantalista

Prosessikävelyt

- ✓ Hotellin tilojen esittely
- ✓ Turvallisuuskävely
- ✓ Asiakkaan check-in & check-out
- ✓ Muut ”samaa kaavaa” noudattavat prosessit, kuten PM päättäminen tai huonevarausten tekeminen

Tehtävät & testit

- ✓ Alkukoe
- ✓ Esimerkkitehtävät eri prosesseista, esim. varauksen tekeminen
- ✓ Ejollas kokeet

5 Oma ohjaustyyliisi ja sen vaikutus työntekijään

Uuteen työntekijään tutustumisen ja hänen tarpeidensa selvittämisen lisäksi on hyödyllistä kiinnittää huomioita omaan tyyliinsä perehdyttää. Erilaiset tilanteet ja henkilöt voivat vaatia erilaisia lähestymistapoja, ja niiden tunnistaminen ja yhdistely voivat auttaa perehdytyksen onnistuneessa läpiviennissä. Yhdenlaiseen perehdytystyyliin jämähtäminen voi olla jopa haitaksi osassa tilanteista. Ohessa eriteltynä ohjaustyyliä:

Hyväksyvä

- Toimiva perehdytyksen alussa
- Keskittyy tunteisiin ja avoimuuteen tunnetasolla
- Luodaan turvallinen ja hyväksyvä ilmapiiri -> kohdataan ja keskustellaan yhdessä mahdollisista ongelmista
- Uudelle työntekijälle hyväksytty olo ja häntä kuunnellaan
- Vältetään kuitenkin samaistumasta liikaa ongelmiin

Kannustava

- Tulisi näkyä kaikessa perehdytyksessä
- Toimiva erityisesti perehdytyksen alussa ja kokemattoman työntekijän kanssa
- Tuodaan esille työntekijän vahvuudet ja osaaminen -> itsevarmuuden kasvu

Ohjeita antava

- Toimiva kokeneemman henkilön kanssa tai kiireellisissä tilanteissa
- Annetaan suoria neuvoja tai ratkaisuja
- Riskinä uuden työntekijän riippuvaisuus perehdyttäjistä

Esimerkkejä antava

- Rakentuu perehdyttäjän omiin kokemuksiin tai kertomuksiin
- Kerrotaan tilanteisiin liittyviä omia kokemuksia tai keksitään esimerkkejä
- Saadaan jaettua uusia näkökulmia ja tietoa

Kartoittava ja ristiriitoja osoittava

- Kartoittavassa rakennetaan avoimia kysymyksiä ja niiden avulla aktivoidaan työntekijää hyödyntämään opittua
- Ristiriitoja osoittavassa osoitetaan ristiriitoja perehdytettävän toiminnassa tai puheissa -> työntekijä saadaan ajattelemaan asioita uudestaan ja mahdollisesti eri näkökulmista. Haastava ja vaatii osapuolten välille hyvää luottamusta ja tuntemusta.

6 Kommunikointi, motivointi ja palaute

Oikeanlaisella kommunikoinnilla helpotetaan opetetun ymmärtämistä sekä vaikutetaan positiivisesti työilmapiiriin. Avoimen ilmapiirin myötä on uuden työntekijän luontevampaa ottaa kontaktia uusiin kollegoihinsa ja kollegoiden työntekijään, jolloin myös avun pyytäminen on helpompaa. Esimiehistä lähtevä tasapuolinen kohtelu kaikkien kohdalla kannustaa tuomaan esille myös omia tarpeita ja tuo tunteen arvostuksesta. Tällöin myös mahdolliset ongelmat on helpompi tuoda esille ja niihin voidaan puuttua nopeasti.

Uuteen työntekijään tutustumisesta ja omasta keskustelun tyylistä ei tule tehdä liian muodollista. Joitakin yksilöllisiä seikkoja voidaan tarkastella objektiivisesti, mutta tärkeää on kommunikoida luontevasti omana itsenään. Tietynlainen rentous sekä avoimuus jokapäiväisessä keskustelussa näkyvät ulospäin ja tuovat uudelle työntekijälle helpotusta mahdolliseen jännitykseen tai sopeutumisen epävarmuuteen. Luonnolliseen keskusteluun voidaan tähdätä ns. käytäväkeskustelulla, jossa keskustelun lähtökohtana on molempien osapuolien tasa-arvoisuus. Näin voidaan luontevasti myös seurata perehdytyksen edistymistä muun muassa erilaisin rakentavin kysymyksiin sekä antaa palautetta onnistumisista ja mahdollisista kehittämisen kohteista. Esimiehen on hyvä tuoda myös esille, että kahdenkeskisille keskusteluille voidaan aina järjestää aikaa.

Kielellisissä valinnoissa voi pyrkiä avoimuuteen ja muotoilla kysymykset avoimiksi, jolloin saatisiin yksityiskohtaisempaa ja kehittävämpää tietoa. Tämän lisäksi tärkeä osa kommunikointia on sanaton viestintä, johon kuuluu esimerkiksi kehon kieli. Siihen liittyvät ääni ja sen käyttö, katsekontakti, ilmeet ja eleet sekä ulkonäkö. Lisäksi tilassa liikkumisella ja etäisyys toiseen henkilöön vaikuttavat kokonaiskuvaan. Oleellista on huomioida, että sanallinen ja sanaton viestintä ovat samansuuntaisia eivätkä ristiriidassa keskenään, mikä taas voisi luoda hämmennystä. Sanaton viestintä tukee sanallista ja samalla tuo kommunikointiin uskottavuutta.

Yksi vaikuttava tekijä kommunikoinnissa voi ilmetä, kun uuden työntekijän tausta on toisesta kulttuurissa. Sanallisissa valinnoissa, kehon kielessä tai tuttavallisuuden osoittamisessa voi olla kulttuurillisia eroavaisuuksia. Tällöin perehdyttäjän on syytä kiinnittää erityisesti huomiota viestinnän selkeyteen. Väärinymmärryksiin tulee suhtautua ymmärtävästi ja rohkaista, jolloin vältetään työntekijän epävarmuuden kasvulta.

Toinen vaikuttava tekijä on henkilön vuorovaikutustyyli, joka voidaan luokitella kahden eri ulottuuden mukaan. Kyseisten ominaisuuksien tunnistaminen itsessään ja toisessa auttaa ymmärtämään eroavaisuuksia. Samalla voidaan joustaa tiettyyn suuntaan keskustelussa ja reagoida vaihtoehtoisin tavoin. Ulottuvuudet ovat vaikutuksen halu ja asia- tai ihmiskeskeisyys.

Vaikutuksen halu

Hallitseva: Mielellään käyttää valtaa, ohjaa muita, tuo mielipiteitään esille suoraan

Mukautuva: Sopeutuu ja myötäilee enemmän, esittää kysymyksiä, ehdottaa asioita, rauhallinen

Asia- tai ihmiskeskeisyys

Asiakeskeisyys: Ei näytä tunteitaan, ulospäin sulkeutuneempi, toimii rationaalisesti ja harkitsevasti, yksityiskohtainen

Ihmiskeskeisyys: Tuo esille tunteitaan, reagointi asioihin nopeaa ja vahvaa, suurien kokonaisuuksien hahmottaminen

Perehdytyksen onnistumisen olennainen osa on riittävä motivaatio oppia uutta. Motivoitunut työntekijä on kiinnostunut sekä halukas oppimaan uutta, eikä lannistu yhtä helposti. Motivaatioon voi vaikuttaa erilaisin tavoin, mutta nekin ovat hyvin yksilöllisiä seikkoja. Onnistumisien huomioiminen ja mahdollisesti aika ajoin saatavat kannustinpalkkiot lisäävät motivaatiota ainakin hetkellisesti. Olennaista on, että työntekijällä on selkeitä päämääriä, joiden saavuttamisen hän näkee merkitykselliseksi ja palkitseviksi.

Motivaation voi kuvailla oheisella kaavalla:



Kyseisen kaavan perusajatuksena on, että jonkin tekijöistä ollessa nolla, myös motivaatio on nolla. Useimmille asian tärkeys itselle voi olla tärkein motivoiva tekijä. Tämän takia perehdyttäjän on hyvä keskustelun kautta ottaa selville työntekijän mielenkiinnon kohteita, ja hyödyntää tietoa perehdytysnäkökulman rakentamisessa. Työntekijälle on hyvä tuoda selkeästi esille työtehtävien merkitys ja niiden tärkeys sekä yhdistää nämä myös Plazan arvoihin ja tavoitteisiin. Perehdytyksen tavoitteet tulisivat lisäksi olla suhteutettuna perehdytyksen laajuuteen, jotta työntekijä ei tuntisi opetettavia asioita liian vaikeina tai ettei niiden oppimiseen riitä aika. Kaiken tämän jalustana on kuitenkin myös oppimisen ja työskentelyn mielekkyys, jota tukee kannustava ja avoin työilmapiiri.

Palautteen antamisen tulisi olla helppoa ja aktiivista koko perehdytysprosessin ajan, jolloin perehdytettävä tuntee, että hänen työpanostaan arvostetaan ja mahdollisissa kehittämisen kohteissa halutaan auttaa. Oikeanlainen palautteenanto voi myös motivoida työntekijää kehittymään. Perehdytyksen tai työharjoittelun loppuvaiheessa käydään läpi perehdytysjaksoa ja sen sisältöä perehdytyksen osaamislistaa hyödyntäen. Samalla arvioidaan vahvuuksia sekä mahdollisia kehittämisen kohteita. Kaikessa palautteen annossa on tärkeää muistaa kannustava ja tukeva asenne sekä tuoda esille halu auttaa.

7 Osaamisen hallinta ja seuranta

Tärkein voimavara onnistuneeseen asiakaspalveluun, asiakaskokemukseen sekä tuottavaan toimintaan on yksilön osaaminen. Tämän takia on tärkeää perehdyttää uusi työntekijä perusteellisesti sekä oikein tavoin. Työntekijä oppii työskentelemään oikein menetelmin, mutta tämän lisäksi hänen osaamisensa työssä motivoi häntä itseään. Uuden oppiminen sekä opitun onnistunut hyödyntäminen työssä pitävät työskentelyn mielenkiintoisena ja palkitsevana. Uuden työntekijän itsevarmuus voi myös kasvaa, kun hän tuntee itsensä hyödylliseksi uudessa työympäristössä tai työtehtävissä.

Osaamisen laadun ja kehittämisen tarve on hyvin yksilöllistä, jonka takia osaamista on tärkeä seurata koko työntekijän perehdytysprosessin ajan. Osaamisen seurantaan on erilaisia työkaluja. Ensimmäiseksi jo rekrytointivaiheessa tullaan selvittämään aikaisempi osaaminen. Rekrytointivaiheessa sekä ensimmäisten päivien aikana saatu tieto työntekijän osaamisesta voidaan jakaa valmiuksiin. Näiden yksilöllisten valmiuksien pohjalta saadaan rakennettua yksilöllisempi perehdytysprosessi ja samalla varmistetaan, että osaamista ei ali- tai yliarvioida.



Perehdytyksen ensimmäisten päivien aikana tulisi uudelle työntekijälle esitellä perehdytyksen seurantaan tarkoitettu lista. Kyseiseen listaan merkitään perehdytyksen edetessä opitut asiat ja kuinka hyvin asia on opittu. Perehdyttäjä tukee listan täyttämässä tarvittaessa ja käy läpi sitä uuden työntekijän kanssa aika ajoin. Näin voidaan reagoida mahdollisiin puutoksiin osamisessa hyvissä ajoin ja kerrata tarvittavia asioita. Lista on myös hyödyllinen työkalu kollegoille, jotka avustavat perehdytyksessä. Listaa lukemalla he ovat tietoisia työntekijän osaamisesta, jolloin hänelle voidaan antaa tiettyjä työtehtäviä ja siirtyä mahdollisesti uusiin perehdytettäviin asioihin.